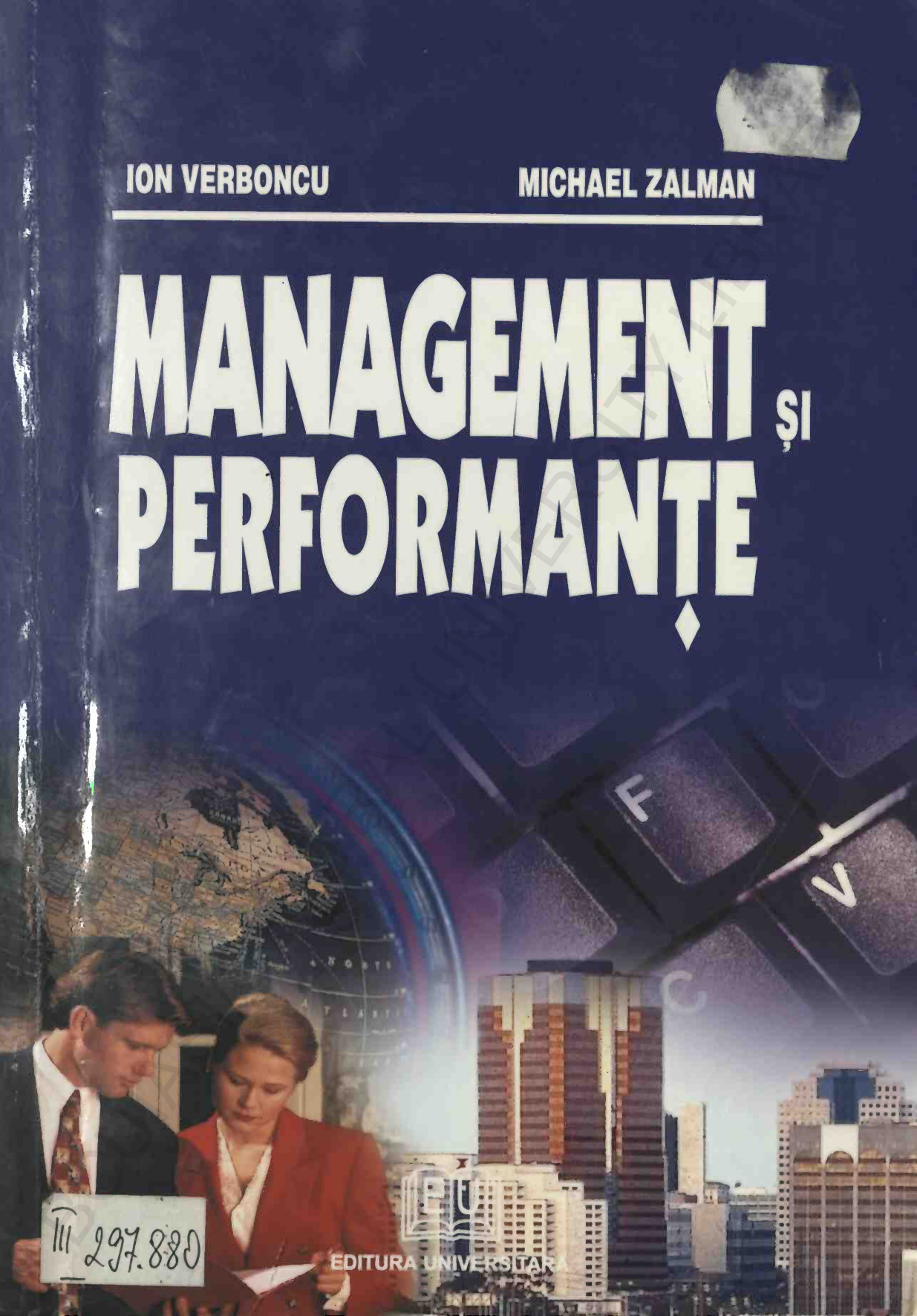
ION VERBONCU MICHAEL ZALMAN

MANAGEMENT ȘI PERFORMANȚE



III 297.880

EDITURA UNIVERSITARA

BIBL. CENTR. UNIV.
„M. EMINESCU" IAŞI
III 297.880

BCUIAS/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

ION VERBONCU MICHAEL ZALMAN

403062

MANAGEMENT ŞI PERFORMANŢE

ACU

447628
B.C.U. IASI

Editura Universitară
Bucureşti

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Tehnoredactare computerizată: Ameluţa Vişan
Coperta: Daniel Ţuţunel

Copyright © 2005
Editura Universitară
Director: Jur. Vasile Muscalu
B-dul. N. Bălcescu nr.27-33,
Sector 1 , Bucureşti
Tel./Fax: 021 – 315.32.47 / 319.67.27
www.edituraunversitara.ro
www.librariauniversitara.ro
e-mail: edituraunversitara@edinfo.ro

EDITURĂ RECUNOSCUTĂ DE CONSILIUL NAŢIONAL AL CERCETĂRII ŞTIINŢIFICE DIN ÎNVĂŢĂMÂNTUL SUPERIOR (C.N.C.S.I.S.)

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României
VERBONCU, ION
Management şi performanţe / Ion Verboncu, Michael Zalman. - Bucureşti : Editura Universitară, 2005
Bibliogr.
ISBN 973-7787-91-9

I. Zalman, Michael

65.012.4

Toate drepturile asupra acestei lucrări sunt rezervate Editurii Universitare.

Distribuţie: tel./fax: 021-315.32.47
021-319.67.27

I.S.B.N. – 973–8499-91-9

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

25 APR 2009

Cuvânt înainte

MANAGEMENT ŞI PERFORMANŢE este o lucrare ce încearcă să acopere un gol în literatura de specialitate, acela al abordării corelative a managementului şi performanţelor manageriale şi economice înregistrate la nivel de organizaţie.

Elaboratul nostru se detaşează de ceea ce s-a scris până în prezent în România, în sensul că:

- Tratează organizaţia – ca obiect al managementului – dintr-o pronunţată perspectivă economică şi sociologică;
- Aduce clarificări în ceea ce priveşte conceptul de performanţă şi determinanţii acesteia;
- Prezintă o tipologie a performanţelor manageriale şi economice a cărei cunoaştere este decisivă în contextul derulării unor demersuri manageriale de natură strategică, tactică sau curentă;
- Evidenţiază impactul nemijlocit al reproiectării manageriale şi a promovării şi utilizării managementului pe baza centrelor de profit asupra performanţelor manageriale şi economice;
- Vine în întâmpinarea managerilor şi executanţilor cu clarificări metodologice şi pragmatice detaliate referitoare la cel mai complex şi mai eficace instrument managerial, managementul pe baza centrelor de profit.

Aceste aspecte, şi multe altele pe care cartea le conţine sunt în măsură să îmbogăţească zestrea de cunoaştere a managerilor şi specialiştilor din organizaţiile româneşti, aflate în plin proces de „aşezare"pe criterii manageriale şi economico-sociale riguroase de funcţionare impuse de integrarea în Uniunea Europeană.

Autorii mulţumesc Editurii pentru receptivitate în publicarea unei asemenea cărţi şi aşteaptă cu nerăbdare reacţiile cititorilor.

Prof. univ. dr. Ion Verboncu
Septembrie 2005
Bucureşti

BCU CLUJ / UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Cuprins

CUVÂNT ÎNAINTE 3

1. MANAGEMENTUL ORGANIZAȚIEI 7
1.1. Managementul și procesele de management 8
1.2. Sistemul de management și componentele sale 21
1.3. Organizația – obiect al managementului 36
1.3.1. Definire 36
1.3.2. Tipologia organizațiilor românești și străine 39

2. PERFORMANȚE MANAGERIALE ȘI ECONOMICE 61
2.1. Conceptul de performanță 62
2.2. Performanțe manageriale 66
2.2.1. Condiționările performanțelor manageriale 66
2.2.2. Forme de manifestare 77
2.3. Performanțele economice 91

3. REPROIECTAREA MANAGERIALĂ ȘI IMPACTUL ASUPRA PERFORMANȚELOR MANAGERIALE 99
3.1. Concept 100
3.2. Necesitatea și oportunitatea reengineering-ului managerial 103
3.3. Metodologia de realizare a reengineering-ului managerial 106
3.3.1. Realizarea strategiei 111
3.3.2. Reproiectarea propriu-zisă a managementului 120
3.3.2.1. Reproiectarea sistemului metodologico-managerial 120
3.3.2.2. Reproiectarea sistemului organizatoric 126
3.3.2.3. Reproiectarea sistemului decizional 131
3.3.2.4. Reproiectarea sistemului informațional 144
3.4. Implicațiile reproiectării manageriale asupra performanțelor manageriale 149
3.4.1. Reproiectarea managerială – performanțe manageriale generale 149
3.4.2. Reproiectarea managerială – performanțe manageriale specifice 150

4. MANAGEMENTUL PE BAZA CENTRELOR DE PROFIT. IMPLICAȚII ASUPRA PERFORMANȚELOR MANAGERIALE ȘI ECONOMICE 159
4.1. Necesitatea și oportunitatea managementului pe baza centrelor de profit 160
4.2. Caracteristici 162
4.3. Componentele managementului pe baza centrelor de profit 164

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

4.4. Metodologia de promovare şi utilizare a managementului pe baza centrelor de profit 167
4.5. Implicaţiile utilizării managementului pe baza centrelor de profit asupra exercitării funcţiilor manageriale 242
4.6. Implicaţiile managementului pe baza centrelor de profit asupra componentelor (subsistemelor) manageriale 246
4.6.1. Implicaţiile managementului pe baza centrelor de profit asupra componentei metodologice a managementului 246
4.6.2. Influenţele managementului pe baza centrelor de profit asupra componentei decizionale 247
4.6.3. Influenţele managementului pe baza centrelor de profit asupra componentei informaţionale 248
4.6.4. Implicaţiile managementului pe baza centrelor de profit asupra componentei organizatorice a managementului 248
4.7. Implicaţii asupra performanţelor manageriale 249
4.8. Implicaţii asupra performanţelor economice 253

BIBLIOGRAFIE 256

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

1. MANAGEMENTUL ORGANIZAȚIEI

1.1. Managementul și procesele de management

1.2. Sistemul de management și componentele sale

1.3. Organizația – obiect al managementului

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 1

MANAGEMENTUL ORGANIZAȚIEI

1.1. Managementul și procesele de management

Managementul, abordat concomitent ca teorie și practică, este, în etapa actuală, unul dintre cei mai importanți factori generatori de performanțe economice la nivel de firmă. Funcționalitatea , eficiența și eficacitatea acesteia sunt dependente apreciabil de calitatea, eficiența și eficacitatea managementului.

Literatura de specialitate din țara noastră s-a oprit, în ultimii ani, la evidențierea rolului și locului managementului în economia firmei, la clarificarea ipostazelor în care acesta poate influența comportamentul său economic și comercial. Astfel, managementul este:

a. **știință**, în sensul că studiază o categorie aparte de procese de muncă, numite procese de management, relațiile pe care acestea le generează, în vederea descoperirii de principii și legități ce le guvernează și conceperii de instrumente care să permită realizarea obiectivelor în condiții de eficiență și eficacitate. Ca atare, managementul poate fi abordat într-o triplă ipostază:

* **teoretică - ce studiază?** (procese și relații de management)
* **metodologică – de ce?** (pentru a descoperi principii, legități, instrumente etc. care explică mecanismele de exercitare a funcțiilor manageriale și a sistemului de management)
* **pragmatică – pentru ce?** (pentru a asigura realizarea obiectivelor în condiții de eficiență și eficacitate)

a. **practică**, în sensul că elementele de natură teoretico-metodologică sunt operaționalizate la nivel de firmă și componente procesuale ori structurale ale acesteia prin intermediul unor decizii și acțiuni specifice.

BCU ASE BUCHAREST UNIVERSITY LIBRARY

Cei care exercită managementul poartă denumirea de **manageri**, în cea mai mare parte persoane care, în virtutea sarcinilor, competențelor și responsabiltăților cirscumscrise posturilor ocupate, adoptă decizii prin care influențează comportamentul decizional și operațional al altor persoane (numite executanți sau subordonați)

b. activitate (poate că termenul de „activitate" este insuficient de cuprinzător pentru a evidenția amploarea și complexitatea managementului din acest punct de vedere), managementul presupune un grupaj de atribuții specifice, în a căror exercitare sunt implicate mai multe posturi dintr-un compartiment sau chiar un compartiment. Astfel de atribuții vizează, cu prioritate, proiectarea , reproiectarea și întreținerea funcționării sistemului de management și a componentelor sale majore – metodologică, decizională, informațională, organizatorică.

Cea de-a treia – și ultima – ipostază în care se află managementul, dă naștere la confuzii. Sunt frecvente situațiile în care, atunci când se vorbește de management, sunt vizați cu prioritate cei care conduc. „Managementul firmei ... a hotărât că, începând cu 1 iunie a.c. aceasta să fie privatizată" sau „managementul firmei ... a decis ca cea mai bună variantă de penetrare pe piață ... este ... „ Iată doar două exemple de situații în care noțiunea de management se reduce la cei care conduc (mai cu seamă cei situați pe niveluri ierarhice superioare – adunarea generală a acționarilor, consiliul de administrație, directorul general și directorii executivi).

Este bine știut faptul că, în ipostaza de **știință**, managementul este abordat (și cunoscut) mai ales prin prisma **proceselor de management** si a relațiilor pe care acestea le generează (numite **relații de management**). Dacă procesele de management se regăsesc în ceea ce, generic numim, **funcții ale managementului** – previziune, organizare, coordonare, antrenare, control-evaluare -, relațiile de management se manifestă ca raporturi între cei care conduc și cei care execută în ceea ce privește exercitarea funcțiilor managementului.

În realitate, **ce face un manager**?

Ținând cont că un manager conduce alți oameni, regăsiți într-o formulă organizatorică bine delimitată și dimensionată (firma, compertimentul etc.) acesta trebuie să adopte decizii și să inițieze acțiuni care să permită realizarea obiectivelor în condiții de eficiență și eficacitate.

B.C.U. „M. EMINESCU" IAȘI

Cu alte cuvinte, trebuie să:

- prevadă
- organizeze
- coordoneze
- antreneze
- controleze
- evalueze

Previziunea, organizarea, coordonarea, antrenarea şi control-evaluarea sunt, aşadar „zone" de interes pentru manager, sunt funcţii ale managementului la nivelul cărora cel care conduce şi gestionează îşi pune în „operă" competenţa pentru obţinerea de rezultate corespunzătoare.

Un manager bun:

- **prevede pentru alţii** şi subdiviziunea organizatorică pe care o conduce nemijlocit
- **organizează, coordonează, antrenează, controlează şi evaluează pe alţii**, pe parcursul unui ciclu managerial asimilat unui interval de timp prestabilit (an, lună, zi, etc.).

Prima dintre funcţiile manageriale şi, implicit, funcţia care declanşează un demers managerial complex este **previziunea**.

Ce face un manager în contextul previziunii? Iată o întrebare al cărui răspuns trebuie abordat nuanţat. De ce ? Pentru că orizontul de timp la care se referă previziunea este diferit (variabil), gradul de detaliere a obiectivelor este, de asemenea, diferit, iar influenţele exercitate asupra organizaţiei şi comportamentului acesteia au intensităţi diferite.

Este funcţia cea mai importantă a unui proces managerial, de conţinutul său depinzând decisiv maniera de derulare şi rezultatele exercitării celorlalte funcţii situate „în aval" – organizare, coordonare, antrenare, control-evaluare.

Previziunea cuprinde decizii şi acţiuni, prin care se stabilesc obiectivele firmei şi componentelor sale procesuale şi structurale, se stabilesc modalităţile de realizare, se dimensionează resursele ce urmează a fi angajate şi se precizează termenele intermediare şi finale de îndeplinire a obiectivelor.

Exercitarea acestei funcţii se concretizează în trei importante activităţi microeconomice:

- **prognozarea**, în urma căreia se elaborează prognoze
- **planificarea**, regăsită în elaborarea de strategii şi politici globale şi parţiale
- **programarea**, respectiv detalierea în timp şi spaţiu a politicilor, prin intermediul programelor (utilizate în special în sfera producţiei ca programe de fabricaţie)

Firmele româneşti se confruntă în prezent cu probleme dintre cele mai dificile şi datorită unor disfuncţionalităţi generate de exercitarea previziunii, între care semnalăm:

- insuficienţa unor strategii şi politici globale care să valorifice oportunităţile mediului ambiant, naţional şi internaţional
- lipsa unui sistem categorial de obiective la nivel de firmă şi componente procesuale şi structurale ale acesteia
- lipsa unor priorităţi în abordarea decizională şi operaţională a problemelor cu care se confruntă managementul firmei
- atitudine ostilă faţă de planificare din partea multor manageri, aceasta fiind asociată cu o practică specific comunistă
- multiplele presiuni la care sunt supuse firma şi managementul său, din partea unor factori endogeni, dar mai ales exogeni.

La cea de-a treia întrebare, referitoare la **necesitatea planificării**, răspunsul este categoric DA ! Trecerea de la un management predominant empiric – bazat pe principiul „văzând şi făcând" – la un management performant, previzional – axat pe principiul „anticipând şi preîntâmpinând" – nu este posibilă fără o reconsiderare a previziunii în ansamblul proceselor de management. În cadrul acesteia **planificarea** este modalitatea cea mai eficace de valorificare a potenţialului economic, managerial, comercial, tehnic şi tehnologic, uman ş.a.m.d. de care dispune firma în contextul existenţei şi acţiunii a numeroase variabile ale mediului ambiant care nu trebuie neglijate.

În ceea ce priveşte mutaţiile din sfera previziunii, semnalăm, în contextul intensificării şi diversificării acesteia, al amplificării caracterului anticipativ al managementului, următoarele:

- elaborarea de strategii şi politici realiste, care să valorifice informaţiile furnizate de studiile de marketing şi cele desprinse din studiile de prognoză
- dezvoltarea procesuală şi structural-organizatorică a planificării (ca activitate şi compartiment)
- apelarea unui instrumentar specific de planificare, din care să nu lipsească metodele decizionale, metodele de creativitate, metodele de extrapolare etc.
- valorificarea influenţelor exercitate de variabilele mediului ambiant, naţional şi internaţional şi imprimarea unui comportament agresiv faţă de acesta.

Pentru a putea rezista presiunilor mediului ambiant, firma poate să adopte una din următoarele poziții:

* **atitudine pasivă**, de așteptare a producerii unor mutații semnificative în mediul ambiant, național și internațional și încercarea de adaptare prin schimbare la asemenea transformări și influențe (comportament reactiv);
* **atitudine agresivă**, în sensul pozitiv al termenului, de influențare a comportamentului unor factori ai mediului ambiant în direcția dorită, prin planuri judicios întocmite, care să țină cont atât de necesitățile și oportunitățile acestuia, cât și de constrângerile și vulnerabilitățile sale (comportament proactiv).

Mediul ambiant influențează firma printr-o multitudine de factori – economic de management, tehnici și tehnologici, politici, demografici, socio-culturali etc. – fiecare dintre aceștia având impact asupra funcționalității, eficienței și eficacității sale. Managerul său trebuie să fie conștient de existența și acțiunea directă sau indirectă a variabilelor exogene și să încerce luarea lor în considerare în proiecția viitorului organizației prin strategii și politici corespunzătoare.

De aceea, **planificarea**, finalizată în strategii și politici microeconomice adecvate, este una din activitățile majore ale firmei, de acuratețea sa depinzând decisiv celelalte activități.

În mod firesc, previziunea, ce atinge o intensitate maximă înainte de începerea perioadei la care se referă, este succedată de **organizare**.

Organizarea, ca funcție managerială, constă în delimitarea proceselor de muncă în componente primare (sarcini), gruparea acestora pe posturi și compartimente și atribuirea lor spre exercitare personalului firmei în vederea realizării obiectivelor.

Corespondentul pragmatic al acesteia îl constituie activitatea de organizare, cu două importante dimensiuni:

- organizarea de ansamblu, reflectată de proiectarea/ reproiectarea și întreținerea funcționării sistemului de management și a subsistemelor sale (decizional, informațional, organizatoric, metodologic);
- organizarea la nivelul principalelor componente procesuale și structurale ale firmei (organizarea unor activități sau a unor compartimente, de exemplu).

Datorită posibilităților sporite de vizualizare a rezultatelor exercitării acestei funcții manageriale, adesea există tendința de a asocia organizarea – sau organizarea deficitară – cu principala cauză a unor deficiențe pe plan managerial.

Chiar dacă nu întotdeauna organizarea este o cauză a disfuncționalităților manageriale nu trebuie să omitem faptul că, în anumite intervale de timp, în anumite împrejurări aceasta poate genera unele deficiențe majore, cu consecințe ce pot atinge cote alarmante în funcționalitatea și eficacitatea domeniului condus.

Iată de ce considerăm oportună evidențierea unor elemente de stadiu în care se află managementul firmelor românești, de pe poziția organizării.

a) reducerea organizării la structurile organizatorice, și acelea aflate într-un grad avansat de rigiditate dacă ne raportăm la mutațiile produse în interiorul, dar mai ales în mediul ambiant al firmei
b) limitarea organizării la organizarea producției și a muncii, neglijându-se în cea mai mare a cazurilor, organizarea managerială
c) rămânerea în urmă a organizării față de necesitățile sistemului socio-economic la care se referă, numită și uzură morală, generală sau parțială

Cauzele ce provoacă astfel de disfuncționalități pot fi rezumate la următoarele:

- în primul rând cultura de organizație insuficient de orientată spre susținerea și promovarea NOULUI managerial
- în al doilea rând, nesincronizările dintre interese și competența celor care le promovează și le apără
- în al treilea rând, manifestarea vizibilă a „principiului lui Peter", conform căruia, „fiecare salariat are tendința de a se ridica, într-o ierarhie, până la nivelul său de incompetență". Altfel spus, în selecția, încadrarea și promovarea personalului trebuie luată în considerare competența, abordată multidimensional, așa cum s-a precizat în capitolul anterior
- în al patrulea rând, manifestarea „legilor lui Parkinson", respectiv „legea dilatării muncii", „legea multiplicării muncii" și „legea multiplicării subordonaților", concretizate în paralelisme în exercitarea de sarcini, competențe și responsabilități, diluarea de responsabilități la nivelul posturilor, dimensionarea necorespunzătoare a acestora etc.

Diminuarea sau eliminarea cauzelor care provoacă astfel de disfuncționalități, precum și promovarea unor mutații de fond în „zona" organizării reclamă demersuri de amploare în ceea ce privește:

- conceperea și realizarea unor sisteme informaționale și structuri organizatorice dinamice, flexibile și eficiente

- reconsiderarea rolului organizării procesuale, ca punct de pornire în remodelarea organizatorică
- conturarea şi promovarea unor metodologii judicioase de analiză şi proiectare sau reproiectare a managementului şi a fiecărei componente a acestuia
- reconsiderarea compartimentului de specialitate, cel de „organizare managerială", cu atribuţii, competenţe şi responsabilităţi extrem de importante în proiectarea/reproiectarea şi întreţinerea funcţionării managementului şi a subsistemelor sale

Coordonarea - a treia funcţie a managementului - abordată ca prelungire a funcţiei de organizare, constă în armonizarea deciziilor şi acţiunilor subordonaţilor şi ale subdiviziunilor organizatorice ale firmei pentru asigurarea realizării obiectivelor. Suportul coordonării îl constituie **comunicarea**, definită ca procese de transmitere de mesaje informaţionale, pe fluxuri descendente sau ascendente, între manager şi subordonaţi.

Ipostazele în care se regăseşte coordonarea – ca, de altfel, şi comunicarea – sunt:

- **coordonarea bilaterală**, ce se desfăşoară între un manager şi un subordonat, cu avantajul transmiterii de mesaje nedistorsionate şi dezavantajul supradimensionării bugetului de timp al managerului
- **coordonarea multilaterală**, derulată între un manager şi mai mulţi subordonaţi în acelaşi timp; se înregistrează avantajul transmiterii corecte a mesajelor informaţionale – aşa cum o dovedeşte managerul, dar şi dezavantajul alocării de timp suplimentar pentru a comunica cu fiecare subordonat creează posibilitatea înţelegerii diferite a conţinutului mesajului informaţional datorită nivelului diferit de pregătire al subordonaţilor

Elementele care susţin coordonarea, ca funcţie managerială, au în vedere caracteristicile managerilor şi executanţilor, precum şi cele ale muncii de conducere. Mai importante sunt:

- volumul, complexitatea şi diversitatea obiectivelor ce revin firmei şi fiecărei subdiviziuni organizatorice a acesteia;
- diversitatea şi ineditul reacţiilor umane, ce reclamă un feed-back permanent şi operativ pentru manager în legătură cu modul de receptare a mesajelor informaţionale, de aplicare a deciziilor în mediul condus;
- diferenţele de pregătire profesională şi managerială ale persoanelor aflate în ipostaze manageriale şi operaţionale;

- nivelul de cultură generală diferit;
- atitudine față de schimbare, față de NOU, atât a managerilor, cât și a subordonaților, cu repercursiuni nemijlocite asupra gradului de participare, de implicare la realizarea obiectivelor

Cum comunicarea este suportul coordonării, considerăm că este necesară o abordare mai detaliată a acesteia.

Comunicarea este un proces de transmitere a informațiilor, sub forma mesajelor simbolice, între două sau mai multe persoane, unele cu statut de emițător, altele cu statut de receptor, prin intermediul unor canale specifice.

Comunicarea este elementul dinamizator al proceselor manageriale și, în același timp, condiție a unui climat organizațional și motivațional adecvat realizării obiectivelor.

În ipostaza de emițători și receptori de informații se află deopotrivă managerii și executanții. Alături de aceștia, un proces de comunicare are în compunerea sa mesaje informaționale și canale de comunicare. Așadar:

- **emițătorul** – manager sau executant – este persoana care inițiază comunicația;
- **mesajul** – reprezintă forma fizică a informației transmise de emițător spre receptor, ce poate să se afle în varianta verbală sau nonverbală;
- **canalul** – este calea de transmitere a informației, strâns legată de mesaj;
- **receptorul** – executant sau manager – este persoana sau grupul de persoane beneficiare ale mesajului informațional

Varietatea comunicațiilor este generată de existența mai multor criterii de clasificare.

Dacă ne referim la **canalul de comunicare**, putem regăsi **comunicații formale**, precizate riguros prin intermediul unor acte normative, dispoziții cu caracter intern etc. și concretizate în informații strict necesare derulării proceselor de muncă și **comunicații informale**, stabilite spontan între posturi și compartimente și regăsite în informații cu caracter neoficial.

Dacă luăm în considerare **direcția de transmitere a mesajului informațional** se pot delimita:

- **comunicații verticale descendente**, de „sus în jos", ce apar și se manifestă între manageri și subordonați și concretizate în transmiterea de decizii, instrucțiuni, regulamente, sarcini din solicitarea de informații referitoare la domeniile conduse

- **comunicații verticale ascendente**, de „jos în sus", regăsite între subordonați și manageri, prin intermediul cărora aceștia din urmă „intră în posesia" reacției, a modului de receptare de către subordonați a mesajelor transmise sub forma deciziilor, instrucțiunilor etc. Concomitent, sunt furnizate informații cu privire la „starea" domeniilor conduse – realizări, abateri ș.a.m.d.
- **comunicații orizontale**, stabilite între posturi și compartimente amplasate pe același nivel ierarhic, între care există relații organizatorice de cooperare. Se concretizează în informații necesare pentru realizarea unor situații informaționale complexe ori îndeplinirea unor obiective comune
- **comunicații oblice**, regăsite între posturi și compartimente aflate pe niveluri ierarhice diferite, fără ca între acestea să fie relații de autoritate de tip ierarhic. Se concretizează în indicații metodologice referitoare la derularea unei acțiuni, îndeplinirea unor obiective etc.

Un alt criteriu de diferențiere îl reprezintă **conținutul comunicațiilor**; pot fi delimitate:

- **comunicații generale**, ce vizează firma în ansamblul său (mediul intern și extern)
- **comunicații motivaționale**, stabilite între manageri și subordonați în legătură cu aspectele motivaționale ale derulării proceselor de muncă
- **comunicații operatorii**, ce permit exercitarea sarcinilor și îndeplinirea obiectivelor cu ajutorul unor explicații, instrucțiuni etc. transmise de

Dacă avem în vedere maniera de transmitere, comunicațiile pot fi:

- **verbale**, ce pun în valoare capacitatea managerilor de a se exprima și de a asculta
- **non-verbale**, aflate în peste 70% din mesajele ce se transmit și se primesc într-o conversație și care permit perceperea și reprezentarea realității vizual, auditiv, kinestetic și olfactiv (VAKO).

În funcționarea sistemului comunicațional din interiorul unei firme pot apare numeroase **deficiențe (bariere)**, ce își au originea în caracteristicile psihologice ale emițătorului și receptorului, în maniera de comunicare, în nevoile, aspirațiile și motivațiile managerilor și subordonaților ori în caracteristicile situațiilor concrete de derulare a comunicării. Manifestarea acestora generează filtraj, distorsiune, supraîncărcarea canalelor de comunicare (vezi „sistemul informațional").

Semnalăm, ca mai importante:

- **bariera de limbaj, de exprimare** (folosirea necorespunzătoare a unor elemente ale procesului de comunicare, incapacitatea emițătorului de a-și stăpâni emoțiile, sensul diferit al aceloraşi cuvinte pentru anumite persoane etc.)
- **bariere de recepție** (ignorarea informațiilor ce sunt în dezacord cu ceea ce cunoaştem, recepționarea diferită a mesajului informațional de către persoane diferite, evaluarea subiectivă de către receptori a sursei obiective, respectiv a emițătorului ş.a.m.d.)
- **bariere contextuale** (perceperea diferită a mesajelor în funcție de presiunile exercitate de mediu asupra receptorului – zgomot, climat organizațional ş.a.)
- bariere mixte

Ca o prelungire a manifestării acestor deficiențe comunicaționale semnalăm, la nivelul funcției de coordonare, preponderența coordonării de tip bilateral în condițiile unor stiluri manageriale predominant autoritare, întâlnite în toate „etapele" structurii organizatorice.

Ca tendințe, în primul rând, considerăm necesară proliferarea coordonării multilaterale pe fondul proliferării stilurilor participative de management care facilitează accesul personalului managerial şi de execuție la stabilirea şi realizarea obiectivelor şi, în general, la derularea proceselor decizionale.

În al doilea rând, credem că este nu numai oportună, ci şi necesară o transparență mai mare a deciziilor adoptate de managerii de nivel superior – ne referim, în principal, la deciziile strategice şi tactice – ca premisă extrem de importantă a implicării active şi efective a managerilor şi executanților situați pe celelalte niveluri ierarhice în operaționalizarea acestora.

Funcția cea mai dificil de exercitat de către manageri, mai ales în perioade de criză, este **antrenarea**.

Dificil de exercitat pentru că, iarăşi, raporturile dintre manageri şi subordonați sunt foarte strânse, primilor revenindu-le sarcina de a aprecia ce au făcut ceilalți şi de a le acorda stimulente sau sancțiuni.

Antrenarea – ca secvență distinctă a procesului de management – **cuprinde decizii şi acțiuni prin care se determină participarea salariaților la stabilirea şi realizarea obiectivelor prin luarea în considerare a factorilor ce-i motivează.**

Suportul economic al antrenării îl reprezintă, aşadar, **motivarea** personalului, ce contribuie la armonizarea sistemului categorial de interese economice ale participanților la derularea proceselor de muncă.

Motivarea presupune **corelarea recompenselor/ sancțiunilor materiale și moral-spirituale cu rezultatele efectiv obținute din realizarea obiectivelor**. Esența acesteia o constituie trinomul recompense/ sancțiuni – rezultate – obiective. În funcție de preponderența recompenselor sau sancțiunilor, motivarea se regăsește în două ipostaze:

- **motivarea pozitivă**, când prioritare sunt recompensele materiale și moral spirituale;
- **motivarea negativă**, când, pe intervale scurte de timp, sancțiunile sunt prioritare.

Indiferent de forma pe care o îmbracă, motivarea trebuie să răspundă unor cerințe fundamentale, fără de care rolul său în susținerea participării personalului la stabilirea și realizarea obiectivelor este compromis:

- **să fie complexă**, adică să cuprindă recompense/ sancțiuni atât materiale, cât și moral spirituale, în proporții care să faciliteze manifestarea potențialului personalului;
- **să fie diferențiată**, în sensul că dimensionarea și acordarea de recompense/sancțiuni să se realizeze funcție de specificitatea persoanei, specificitatea colectivului din care aceasta face parte și specificitatea situației la care se referă. În acest fel se creează premise favorabile pentru atenuarea și, ulterior, eliminarea caracterului colectivist, populist de motivare;
- **să fie graduală**, adică să urmărească satisfacerea diverselor categorii de nevoi specifice individului, de la simplu la complex, de la nevoi la nivel inferior la cele de nivel superior.

Se recomandă apelarea la așa-zisele **scări motivaționale**, ce asigură ierarhizarea nevoilor individuale în funcție de importanță; ca exemplu, ne referim la abordarea lui A. MASLOW care a evidențiat următoarele cinci grupe de nevoi (trebuințe), a căror satisfacere trebuie asigurată în ordinea: nevoi fiziologice elementare (hrană, adăpost, îmbrăcăminte) → nevoi de securitate și siguranță → nevoi de contacte umane și afiliere la grup → nevoi de statut social și stimă → nevoi de autorealizare.

Managerii, indiferent de locul pe care îl ocupă într-o ierarhie, ar trebui să se întrebe: de ce muncesc oamenii?

Răspunsul este nuanțat și are valoare diferită pentru manageri și subordonați. Cunoscând adevăratele **mobiluri** care îi fac pe oameni să muncească, evident că și atitudinea motivațională a managerilor poate fi generatoare de performanță. Acestea ar putea fi:

- posibilitatea de a avea anumite inițiative în muncă
- condiții bune de muncă

- colegi buni şi companie plăcută (climat favorabil din punct de vedere organizaţional)
- un manager bun
- un loc de muncă sigur
- câştigurile băneşti (salariile)
- programul de lucru
- interesul pentru munca în sine
- şansa unei promovări
- obţinerea de avantaje materiale şi prestigiu

Importanţa pe care managerii o dau acestor factori declanşează, aşa cum este şi firesc, comportamente diferite din partea subordonaţilor în sensul implicării, într-o mai mare sau mai redusă măsură, în realizarea obiectivelor. De aceea sunt necesare mecanisme motivaţionale diferenţiate, concomitent cu crearea şi întreţinerea unor condiţii decizionale, informaţionale şi organizatorice propice manifestării fiecărui factor din cei enumeraţi.

Deşi s-au făcut progrese în ceea ce priveşte conţinutul şi formele de manifestare ale antrenării ca funcţie managerială, nu putem ocoli şi unele disfuncţionalităţi înregistrate în acest domeniu, cu impact nemijlocit asupra gradului de satisfacere a unor nevoi specifice individului.

- promovarea unor criterii de tip colectivist, populist în acordarea recompenselor materiale
- insuficienţa resurselor financiare pentru plata la termen şi în cuantumul previzionat a salariilor
- insuficienţa altor elemente motivaţionale care să stimuleze participarea individului la realizarea obiectivelor
- lipsa de transparenţă în ceea ce priveşte nivelul obiectivelor în a căror realizare sunt implicaţi manageri şi executanţi
- încălcarea flagrantă a corelaţiilor dintre dinamica cifrei de afaceri şi dinamica salariilor, pe de o parte, precum şi dintre dinamica productivităţii muncii şi cea a salariului mediu, pe de altă parte.
- proliferarea managerilor populişti şi a stilurilor populiste de management ca „soluţie" în evitarea unor stări generatoare de conflicte sociale.

Pe fondul unei însănătoşiri economice a organizaţiilor româneşti şi a economiei naţionale, al asigurării unei stabilităţi cât mai pronunţate este necesară acţionarea în următoarele direcţii:

- promovarea unor sisteme flexibile de cointeresare materiale, axate pe gradul de realizare a obiectivelor şi gradul de participare a

individului la realizarea lor (în contextul cerinței de „diferențialitate" impuse motivării, în stabilirea și acordarea salariilor pot fi utilizate criterii variate, referitoare la gradul de realizare a obiectivelor firmei, gradul de realizare a obiectivelor subdiviziunii organizatorice din care face parte individul și gradul de realizare a obiectivelor individuale)

- facilitarea accesului individului la stabilirea obiectivelor prin promovarea unui veritabil management participativ. Aplicarea și utilizarea efectivă a managementului prin obiective în cuplaj cu alte instrumente manageriale constituie, pentru organizațiile românești, premisa fundamentală a acestui demers.

Orice proces de management, asociat unui ciclu managerial, se finalizează prin intermediul funcției de **control - evaluare**. Deși i se acordă o atenție mai redusă, importanța în economia proceselor manageriale nu trebuie diminuată. Iată o situație prezentată pe scurt.

Ca atare, această funcție presupune **exercitarea controlului periodic și final, evaluarea rezultatelor, compararea lor cu obiectivele stabilite, depistarea cauzală a principalelor abateri pozitive și negative și adoptarea unor decizii cu caracter corectiv sau profilactic.**

Atât pe parcursul derulării procesului de management, cât și, mai ales, în finalul acestuia este necesar controlul din partea managerului, orientat asupra rezultatelor obținute de persoanele subordonate și modalităților utilizate pentru realizarea obiectivelor.

Deciziile cu caracter corectiv vizează modificări în parametrii de stare ai domeniului condus (capacități de producție, resurse angajate, termene, modalități de realizare etc.), în timp ce deciziile de actualizare sunt orientate spre revizuirea nivelului obiectivelor previzionate, considerându-se că acestea nu au fost suficient fundamentate.

Foarte importantă pentru manageri este precizarea variației în timp a fiecărei funcții manageriale, ca premisă a concentrării eforturilor managerilor pentru asigurarea unei fluențe a proceselor de management.

Funcția de previziune – are o intensitate mai ridicată înainte de începerea perioadei la care se referă. De pildă, elaborarea politicii (planului) lunar sau anual trebuie realizată cu câteva zile înaintea debutului lunii sau anului vizat, astfel încât caracterul anticipativ, prospectiv al managementului să devină o realitate. Chiar dacă în prima parte a perioadei de planificare se operează unele corecții, important este ca, pe ansamblu, obiectivele previzionate și celelalte elemente ce le susțin să păstreze dimensiunea la care au fost stabilite.

Funcția de **organizare** – urmează, firesc, derulării previziunii. Nivelul maxim de intensitate se înregistrează în zilele de după elaborarea și aprobarea planului întreprinderii, fără însă ca această funcție să înceteze în restul intervalului de timp. Pe parcursul intervalului de timp vizat de strategie și politică, organizarea înregistrează niveluri mai ridicate decât previziunea, dat fiind rolul său fundamental în realizarea obiectivelor.

Funcția de **coordonare** are o evoluție ciclică diferită de cele ale previziunii și organizării. Înregistrează niveluri ridicate de intensitate după definirea obiectivelor și pregătirea condițiilor organizatorice de realizare a acestora.

Funcția de **antrenare** trebuie să înregistreze un nivel ridicat pe întreaga perioadă de planificare, pentru a se asigura o participare constant-intensă a personalului la realizarea obiectivelor. Intensitatea maximă se atinge în momentele de acordare a recompenselor materiale, după încheierea perioadei la care se referă.

Funcția de **control-evaluare** este marcată de amplificarea intensității la începutul și sfârșitul perioadei de planificare; de altfel, și în cadrul acestei perioade, se menține la cote suficient de ridicate.

1.2. Sistemul de management și componentele sale

Managementul firmei, abordat sistemic, este cunoscut mai mult ca **sistem de management**, respectiv ansamblu de elemente de natură metodologică, decizională, informațională, organizatorică, psihosociologică, motivațională etc. și relațiile dintre acestea, astfel conturate încât să permită realizarea obiectivelor.

Practic, sistemul de management se regăsește la nivelul următoarelor patru subsisteme sau componente majore:

- metodologică
- decizională
- informațională
- organizatorică

Câteva considerații referitoare la acestea credem că sunt necesare.

a. **Metodologic**, organizația și managementul său sunt abordate prin prisma instrumentarului managerial utilizabil în derularea proceselor de management și a elementelor metodologice (metodologiilor) de proiectare, reproiectare și întreținere a funcționării managementului și subsistemelor sale.

➢ **Instrumentarul managerial** este constituit din sisteme, metode şi tehnici de management la care apelează managerii pentru exercitarea previziunii, organizării, coordonării, antrenării şi control-evaluării. Cele mai importante sunt:

- **sisteme de management**
  - managementul pe baza centrelor de profit
  - managementul prin obiective
  - managementul prin bugete
  - managementul prin proiecte
  - managementul pe bază de produs
  - managementul prin excepţii
  - sistemul cost-oră-producţie (SCOP)
- **metode generale de management**
  - diagnosticarea
  - delegarea
  - şedinţa
  - tabloul de bord
- **metode şi tehnici specifice de management**
  - decizionale
  - de management prin costuri
  - de stimulare a creativităţii
  - de analiză şi proiectare a sistemului organizatoric şi informaţional
  - de eficientizare a muncii managerilor etc.

Pe lângă funcţiile deja clasice ale subsistemului metodologic pot fi identificate şi alte **roluri** ale instrumentarului managerial, ce atestă importanţa deosebită în economia managementului firmei.

Acestea se referă la:

- **Rol de disciplinare a managerilor şi executanţilor**
- **Rol de responsabilizare a acestora** (a managerilor şi executanţilor)
- **Rol de imprimare** a unor caracteristici **de ordine şi rigurozitate**
- **Rol de facilitare** a funcţionării normale **a celorlalte componente manageriale** – decizională, informaţională şi organizatorică
- **Rol de eficientizare a domeniului condus**, în sensul creării şi întreţinerii unor condiţii favorabile pentru realizarea obiectivelor
- **Rol de facilitare a exercitării funcţiilor manageriale**
- **Rol de facilitare a derulării** componentelor procesuale – activităţi, funcţiuni
- **Rol de profesionalizare a managementului**
- **Rol de facilitare a manifestării competenţei manageriale**, abordată în dublă ipostază – de autoritate şi competenţă propriu-zisă

- Obținerea de avantaj competitiv este dată și de **competența managerilor firmelor românești**, concretizată, în primul rând, în cunoștințele manageriale posedate
- Se asigură **promovarea competenței veritabile, managerii** care „știu" management iau locul celor care conduc „după ureche"

Frecvent, avem **senzația că toți știm să conducem.**

În realitate, ni se pare că știm, percepem bine contextul, situația etc., dar comportamentul atitudinal, decizional și operațional nu este întotdeauna cel mai potrivit.

➢ **Metodologiile** de proiectare, reproiectare și întreținere a funcționării managementului și componentelor sale se referă la:

- **metodologia globală** de proiectare, reproiectare și întreținere a funcționării managementului organizației
- **metodologii specifice**, la nivel de componente (subsisteme), axate pe proiectarea, reproiectarea și întreținerea funcționării acestora.

a. **Decizional**, managementul se regăsește în decizii și mecanisme de fundamentare, adoptare și aplicare al acestora.

➢ **Deciziile** sunt opțiuni ale managerilor – alese din mai multe posibile – ce influențează comportamentul decizional și operațional al altor persoane (al cel unei alte persoane).

Să nu uităm că **decizia** este condiția succesului economic, comercial și managerial al firmei și, în același timp, „produsul managerial" cel mai important al celor care conduc.

Ce înseamnă o decizie de calitate, cum se adoptă aceasta și care sunt mecanismele de remodelare decizională – iată doar câteva probleme extrem de importante pe care le ridică abordarea acestei componente decizionale, și la care încercăm un răspuns în paginile care urmează.

➢ **Procesele decizionale și elementele de condiționare**

Decizia de management este produsul unor procese sau acte decizionale, mai simple sau mai complexe, marcate de existența:

- **decidentului individual** (manageri amplasați în diverse poziții ierarhice) sau **de grup** (organisme participative de management sau grupe de manageri constituite ad-hoc pentru rezolvarea decizională a unor probleme complexe)
- **obiectivului sau obiectivelor decizionale** (de pildă, asigurarea unei anumite dinamici indicatorilor economico-financiari)
- **mulțimii variantelor decizionale**, constituită din modalități diverse de realizare a obiectivelor decizionale

- **mulțimii criteriilor decizionale**, în care se includ puncte de vedere ale decidentului, niveluri corespunzătoare diferitelor variante și/ sau stări ale condițiilor obiective
- **mulțimii consecințelor decizionale**, ce cuprinde rezultatele economice ale fiecărei variante decizionale, influențată de un anumit criteriu decizional
- **mediului ambiant**, constituit din ansamblul factorilor exogeni firmei, ce se manifestă în mai multe stări ale condițiilor obiective.

➢ **Tipologia deciziilor**

Un manager adoptă o varietate de decizii pentru rezolvarea problemelor cu care se confruntă. Astfel, dacă ia în considerare **orizontul de timp și implicațiile asupra firmei**, deciziile pot fi:

- **strategice**, cu orizonturi mari de timp, grad mai redus de detaliere a obiectivelor și impact nemijlocit asupra firmei, în ansamblul său.
- **tactice**, cu orizonturi variabile de timp, de la o lună la un an, grad de detaliere a obiectivelor, invers proporțional cu orizontul de timp.
- **curente**, cu orizonturi mici de timp și impact asupra unei componente procesuale sau structurale a firmei.

Dacă are în vedere **natura variabilelor implicate și posibilitățile de anticipare a rezultatelor**, deciziile sunt:

- **certe**, în care variabilele sunt controlabile, iar anticiparea rezultatelor se face cu precizie.
- **incerte**, cu variabile parțial necontrolabile și anticiparea cu aproximație a rezultatelor.
- **de risc**, în care variabilele sunt necontrolabile, iar stabilirea rezultatelor se face cu o anumită probabilitate.

Un alt element important în delimitarea deciziilor îl constituie **amploarea decidentului**, criteriu după care deciziile sunt:

- **individuale**, adoptate de manageri individuali, amplasați pe diferite niveluri ierarhice.
- **de grup**, adoptate de organisme participative de management.

Amploarea competențelor decidentului permite abordarea a două tipuri de decizii:

- **avizate**, ce nu pot fi operaționalizate fără acordul unor manageri amplasați pe un nivel ierarhic superior.
- **neavizate (independente)**, specifice unui manager, individual sau de grup, cu deplină autonomie decizională.

În fundamentarea şi adoptarea deciziilor poate fi luat în considerare şi **numărul de criterii decizionale**, în raport de care deciziile se delimitează în:

- **multicriteriale**, când problema decizională ce urmează a fi rezolvată are la bază o multitudine de criterii.
- **unicriteriale**, situaţie în care adoptarea deciziei se face în funcţie de un singur criteriu decizional (de maximizat ori minimizat).

Frecvenţa adoptării deciziilor conduce la regăsirea mai multor tipuri de decizii:

- **aleatoare**, adoptate funcţie de apariţia unor probleme ce necesită intervenţia managerului.
- **unice**, adoptate de regulă, o singură dată în „viaţa" firmei.
- **periodice**, adoptate la intervale regulate de timp (an, semestru, trimestru, lună etc.)

Amplasarea decidentului într-un anumit „etaj" al managementului permite delimitarea a trei tipuri de decizii:

- **de nivel superior**, adoptate de organisme de management participative sau de manageri din eşalonul superior (manager general, manageri executivi).
- **de nivel mediu**, adoptate de manageri ai unor compartimente funcţionale şi operaţionale.
- **de nivel inferior**, adoptate de manageri din eşalonul inferior al managementului (maiştri ş.a.).

➢ **Conţinutul procesului decizional**

Adoptarea deciziilor strategico-tactice – cele mai importante în economia firmei – comportă un parcurs metodologic specific, respectiv un proces decizional complex, structurat în mai multe etape, după cum urmează:

I. Definirea problemei decizionale

Din multitudinea problemelor cu care se confruntă firma se alege una de natură strategico-tactică, a cărei rezolvare decizională influenţează considerabil domeniul condus. În acelaşi timp, o astfel de problemă se defineşte în termeni cât mai cuprinzători, cu ajutorul unor variabile variate.

II. Stabilirea obiectivelor şi a criteriilor decizionale

Definirea problemei decizionale este succedată de precizarea foarte clară a obiectivelor şi criteriilor decizionale, elemente fundamentale ale

BUCHAREST UNIVERSITY LIBRARY

unui proces decizional strategico-tactic. Se au în vedere sistemul categorial de obiective, corelațiile cu celelalte domenii ale firmei, influențele exercitate de variabilele mediului ambiant.

III. Precizarea variantelor decizionale

Se continuă cu definirea principalelor modalități de realizare a obiectivelor decizionale, respectiv a variantelor decizionale, etapă în care creativitatea și stimularea acesteia joacă un rol extrem de important.

IV. Alegerea variantei optime (deciderea)

Din mulțimea variantelor decizionale se alege una care satisface exigențele mai multor criterii decizionale și asigură realizarea obiectivelor previzionate.

Este etapa în care intervine instrumentarul decizional, cu atât mai necesar cu cât problema decizională este mai complexă. De calitatea metodelor și tehnicilor decizionale la care se apelează depinde în mare măsură gradul de fundamentare a deciziei.

V. Aplicarea deciziei

Inițierea de acțiuni pentru operaționalizarea deciziei adoptate implică demersuri adecvate în domeniul condus. În același timp, pot apare noi situații decizionale, în a căror rezolvare este necesară implicarea managerului.

VI. Evaluarea deciziei

Compararea rezultatelor obținute din aplicarea deciziei cu obiectivele previzionate permite determinarea eficienței acesteia și, implicit, cauzele unor abateri pozitive sau negative. Funcție de acestea, managerul se implică în adoptarea de noi decizii, asigurându-se, astfel, continuitate proceselor decizionale.

Actele decizionale, în urma cărora se adoptă, de regulă, decizii curent, sunt abordări empirice, bazate pe experiență, talent, fler, intuiție.

a. **Informațional**, managementul înseamnă date, informații, fluxuri și circuite informaționale, proceduri informaționale, mijloace de tratare a informațiilor ce contribuie nemijlocit la fundamentarea, adoptarea și aplicarea deciziilor și inițierea de acțiuni pentru aplicarea lor.

Un manager modern nu poate conduce fără calculator, nu poate adopta decizii complexe, strategice sau tactice, fără sprijinul calculatorului

electronic. Apelarea acestui instrument nu înlătură ci, dimpotrivă, creşte rolul sistemului informaţional. Dezvoltarea „zonei" informatice a acestuia nu face decât să dea noi dimensiuni informaţiilor şi celorlalte componente informaţionale (proceduri, fluxuri şi circuite informaţionale) şi să consolideze funcţiile decizională, operaţională şi de documentare pe care subsistemul informaţional le îndeplineşte în cadrul managementului firmei.

➢ **Componentele sistemului informaţional**

Aşa cum a rezultat şi din definiţia de mai sus, componentele sistemului informaţional se referă la:

- **date**
- **informaţii**
- **fluxuri informaţionale**
- **circuite informaţionale**
- **proceduri informaţionale**
- **mijloace de tratare a informaţiilor**

Data este reprezentarea cifrică sau letrică a unui fenomen, proces, activitate, acţiune etc.

Informaţia este o dată ce a fost supusă unui proces de prelucrare şi aduce un plus de cunoaştere pentru destinatar, furnizându-i elemente noi, valorificabile în exercitarea sarcinilor şi realizarea obiectivelor ce-i revin.

Varietatea informaţiilor vehiculate în cadrul firmei este asigurată de multitudinea de criterii folosite în clasificarea lor.

Astfel, dacă se ia în coasiderare **modul de prezentare**, informaţiile pot fi:

- **orale**, transmise prin viu grai, greu controlabile şi cu o mare viteză de circulaţie.
- **scrise**, consemnate pe hârtie, cu grad ridicat de conservare, ce necesită costuri modeste.
- **audiovizuale**, ce implică echipamente speciale, au viteză mare de circulaţie, foarte sugestive dar şi foarte costisitoare.

Dacă se urmăreşte **direcţia vehiculării**, informaţiile se delimitează în:

- **ascendente**, transmise de „jos în sus" şi referitoare la gradul de realizare a obiectivelor şi de aplicare a deciziilor.
- **descendente**, transmise de „sus în jos" sub forma deciziilor, indicaţiilor metodologice etc., dinspre manageri spre executanţi.

- **orizontale**, ce circulă între posturi amplasate pe același nivel ierarhic și asigură realizarea unor lucrări complexe ori derularea unor acțiuni comune.

Dacă se are în vedere **gradul de prelucrare**, informațiile pot fi:

- **primare**, foarte analitice, diverse și neprelucrate
- **intermediare**, aflate în diverse stadii de prelucrare și regăsite în eșalonul inferior al managementului ori la personalul din compartimentele funcționale.
- **finale**, adresate managerilor din eșaloanele medii și superior, foarte sintetice, complexe și ușor valorificabile în adoptarea de decizii.

Din punct de vedere al **proveniență**, informațiile tratate de manageri și executanți pot fi:

- **exogene**, provenite mai cu seamă de la suprasistemele din care face parte firma și au caracter predominant obligatoriu.
- **endogene**, generate în cadrul firmei, foarte eterogene și atotcuprinzătoare.

Destinația informațiilor le delimitează în alte două categorii:

- **interne**, respectiv informații adresate conducătorilor și executanților din cadrul firmei și cu un grad de agregare variabil, funcție de amplasarea ierarhică a beneficiarilor.
- **externe**, destinate altor agenți economici, instituții, suprasisteme etc. cu un grad de agregare și de formalizare foarte ridicat și, de asemenea, foarte selective.

În sfârșit, **modul de organizare a tratării** permite desprinderea de informații:

- **tehnico-operative**, regăsite cu precădere în eșalonul inferior al managementului pentru a controla munca executanților.
- **de evidență contabilă**, referitoare mai ales la aspectele economice ale activităților firmei și utilizate în fundamentarea de decizii tactice și curente.
- **statistice**, cu pronunțat caracter postoperativ, foarte sintetice și utilizate în evaluarea gradului de realizare a obiectivelor și de proiecție a unor obiective noi.

Fluxurile informaționale sunt trasee parcurse de informații de la emițător la destinatar, în timp ce **circuitele informaționale** evidențiază drumul informațiilor de la „naștere" la distrugere sau arhivare.

Deosebirea fundamentală dintre acestea este dată de lungime, cantitate de informații vehiculată, cost al transmiterii.

Firesc, managerul poate fi emițătorul sau beneficiarul unor informații a căror circulație se asigură prin mai multe tipuri de fluxuri și circuite informaționale.

Dacă se au în vedere **direcția și caracteristicile organizatorice ale extremităților implicate** (furnizori și beneficiari), fluxurile și circuitele informaționale pot fi:

- **verticale**, stabilite între posturi sau compartimente amplasate pe niveluri ierarhice diferite, între care există relații de subordonare nemijlocită (relații de autoritate de tip ierarhic) și care permit vehicularea de informații ascendente și descendente.
- **orizontale**, regăsite între posturi și compartimente situate pe același nivel ierarhic, ce facilitează circulația de informații orizontale.
- **oblice**, stabilite între posturi sau compartimente aflate pe niveluri ierarhice diferite între care nu există relații de subordonare ci, de regulă, relații de autoritate de tip funcțional. Conținutul lor este asigurat de informații ascendente sau descendente.

După **frecvența producerii**, fluxurile și circuitele informaționale sunt:

- **periodice**, repetate la anumite intervale de timp, funcție de periodicitatea proceselor de muncă.
- **ocazionale**, ce au o frecvență aleatoare, funcție de apariția și manifestarea anumitor situații în care este implicată firma.

Procedurile informaționale cuprind elemente referitoare la modalitățile de culegere, înregistrare, transmitere și prelucrare a informațiilor, operațiile de efectuat și succesiunea lor și se precizează suporții informaționali, formulele și mijloacele de tratare a informațiilor.

Această importantă componentă informațională se distinge prin câteva însușiri esențiale, după cum urmează:

- caracter foarte detaliat
- **natură sofisticată**, dată de instrumentarul matematic, economic, psihosociologic etc. utilizat
- **grad ridicat de formalizare** care să permită utilizarea pe scară largă a calculatoarelor
- **caracter operațional** pronunțat
- **economicitate sporită**, generată de axarea conceperii și funcționării sistemului informațional pe principii, reguli etc. specifice

Două categorii de mijloace de tratare a informațiilor caracterizează firmele în perioada actuală:

- **manuale** (stilou, creion, calculator de birou, mașină de dactilografiat etc.), cu viteză redusă de tratare, cost scăzut și posibilitatea apariției a numeroase greșeli.

- **automatizate** (calculatoare), cu viteză de prelucrare extrem de ridicată, costuri, de asemenea, ridicate, memorie internă puternică, siguranță în calcule și cu personal de specialitate (operatori, analiști, programatori etc.).

➢ **Funcțiile sistemului informațional**

Componenta informațională a managementului îndeplinește trei funcții importante în cadrul acestuia:

a) **Funcția decizională**, prin care asigură elementele informaționale necesare fundamentării și adoptării deciziilor.

b) **Funcția operațională**, ce facilitează asigurarea suportului informațional necesar inițierii de acțiuni solicitate de aplicarea deciziilor.

c) **Funcția de documentare**, prin care se asigură îmbogățirea și împrospătarea fondului de informații din cadrul firmei.

➢ **Deficiențe ale sistemului informațional**

Îndeplinirea acestor funcții necesită atenuarea sau eliminarea unor cauze care generează deficiențe majore în funcționarea sistemului informațional.

În categoria unor asemenea disfuncționalități semnalăm:

- **filtrajul**, respectiv modificarea intenționată a conținutului unei informații datorită intervenției pe parcursul tratării informațiilor a unor persoane interesate în modificarea mesajului informațional adresat beneficiarului.
- **distorsiunea**, concretizată în modificarea neintenționată a mesajului informațional, ca urmare a diferențelor de pregătire a persoanelor implicate în transmiterea informațiilor, folosirii de suporți informaționali neadecvați ori utilizării de mijloace necorespunzătoare în tratarea acestora.
- **redundanța**, reflectată în transmiterea aceloraşi informații, pe canale informaționale paralele, folosind modalități de prezentare diferite și având beneficiari diferiți. Între cauzele ce generează o astfel de deficiență amintim coordonarea deficitară a unor componente manageriale.

Dacă primele două deficiențe „produc" o dezinformare a beneficiarilor de informații, redundanța generează o apreciabilă risipă de timp și consum inutil de mijloace materiale.

- **supraîncărcarea circuitelor informaționale**, dată de manifestarea redundanței și de nerespectarea caracterului piramidal al sistemului informațional, se manifestă prin transmiterea de informații care depășesc capacitatea de absorbție a acestora și provoacă o „sufocare" a managerilor și executanților cu informații nerelevante.

a. **Organizatoric**, orice entitate de genul organizației are, ca principale componente:

- **organizarea formală**, reglementată de acte normative, dispoziții cu caracter intern etc., concretizată, la rândul său, în:
  - organizarea procesuală
  - organizarea structurală
- **organizarea informală**, ce cuprinde grupurile informale și legăturile dintre acestea, ce permit realizarea unor interese personale. Componenta sa de bază este grupul informal, constituit din mai multe persoane, reunite sub conducerea unui lider informal și luând în considerare interesele comune, apartenența organizatorică, vechimea în muncă, nivelul pregătirii profesionale, raporturile afective etc.

➢ **Organizarea procesuală**

Asigură delimitarea și dimensionarea sarcinilor, atribuțiilor, activităților, funcțiunile și corelarea lor cu componentele sistemului de obiective și componentele structurale (posturi, compartimente etc.)

Se manifestă, în principal, prin **componentele procesuale**.

- **Funcțiuni**, respectiv:
  - cercetarea-dezvoltarea
  - comercială
  - producție
  - resurse umane
  - financiar-contabilă

Acestea condiționează realizarea obiectivelor derivate I.

- **Activități**, ce permit realizarea de obiective derivate de gradul II, astfel:

Cercetare-dezvoltare
- concepție tehnică
- previzionare
- organizare managerială
- investiții-construcții

Comercială
- asigurarea şi gestiunea resurselor materiale (aprovizionare şi depozitare)
- marketing
- vânzări
- relaţii cu publicul (public-relations)

Producţie
- fabricaţia (sau prestarea de servicii)
- producţia auxiliară
- întreţinerea şi repararea echipamentelor de producţie
- managementul operativ al producţiei (programarea şi lansarea producţiei)
- CTC-AQ
- metrologia

Resurse umane
- selecţia, încadrarea, evaluarea, motivarea, pregătirea, perfecţionarea, promovarea şi protecţia personalului, secretariat, protocol, PSI, administrativ

Financiar-contabilă
- financiară
- contabilă
- bugetare
- control financiar de gestiune
- audit financiar, contabil şi fiscal

- **Atribuţiile** compun o activitate şi permit realizarea de obiective specifice
- **Sarcinile**, procese de muncă simple sau părţi ale unor procese mai complexe, sunt circumscrise posturilor şi contribuie la îndeplinirea obiectivelor individuale

➢ **Organizarea structurală** este un mod de aranjare a unor subdiviziuni organizatorice într-o configuraţie prestabilită, pentru realizarea obiectivelor.

Rezultatul organizării structurale îl constituie **structura organizatorică**, adică un grup de persoane, subdiviziuni organizatorice şi relaţiile dintre acestea, astfel concepute şi dimensionate încât să asigure realizarea obiectivelor în condiţii de eficienţă.

Componentele structurale importante sunt:

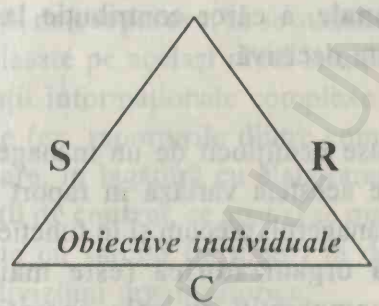
- **Postul**

Cea mai simplă, dar și cea mai importantă componentă organizatorică, **postul reprezintă un ansamblu de sarcini, responsabilități și competențe ce revin în mod curent unei persoane pentru realizarea obiectivelor individuale.**

Elementele de definire a unui post sunt, așadar:

- **sarcinile**, respectiv procese de muncă simple sau părți ale unor procese de muncă mai complexe
- **responsabilitățile**, adică răspunderea materială, disciplinară, penală etc. ce revine ocupantului postului pentru rezultatele obținute din exercitarea sarcinilor
- **competențele (autoritatea)**, concretizată în libertatea decizională de care se bucură titularul postului pentru îndeplinirea obiectivelor
- **obiectivele individuale**, exprimări cantitative sau calitative ale scopului pentru care a fost înființat și funcționează postul respectiv

Corespondența cantitativă dintre acestea asigură manifestarea „triunghiului de aur" al organizării:



S – sarcini
C – competențe
R – responsabilități

Fig. nr. 1.1. *„Triunghiul de aur" al organizării*

Orice supra sau subdimensionare a unei componente a postului generează serioase dificultăți în realizarea obiectivelor și, implicit, unele disfuncționalități în structura organizatorică de ansamblu a firmei.

- **Funcția**

Element de generalizare a posturilor, **funcția** cuprinde mai multe posturi cu aceleași caracteristici generale. În raport de natura proceselor de muncă preponderent exercitate, funcțiile sunt:

- **de management**, la nivelul cărora se adoptă decizii prin care se facilitează exercitarea proceselor de management; acestea se delimitează în funcții de management de nivel superior (manager

general, manageri executivi), funcţii de management de nivel mediu (şefi de compartimente funcţionale şi şefi de secţii de producţie) şi funcţii de management de nivel inferior (şefi de ateliere de producţie, şefi formaţii de lucru, maiştri)

- **de execuţie**, unde se derulează procese de execuţie; ele se regăsesc atât în compartimentele funcţionale, cât şi operaţionale (ingineri, economişti, contabili, tehnicieni ş.a.m.d.)

- **Compartimentul**

Compartimentul este definit drept un grup de persoane (minimum 2) care, sub o conducere unică şi, de regulă, pe acelaşi amplasament, exercită atribuţii omogene şi/sau complementare ce asigură realizarea unor obiective specifice.

Funcţie de contribuţia la exercitarea proceselor de management sau execuţie, compartimentele se delimitează în:

- **compartimente funcţionale**, aflate în structura de management, ce exercită cu prioritate procese de management sau creează condiţiile informaţionale necesare pentru derularea acestora;
- **compartimente operaţionale**, a căror contribuţie la exercitarea proceselor de execuţie este decisivă.

- **Ponderea ierarhică**

Numărul de persoane conduse nemijlocit de un manager constituie ponderea ierarhică. Dimensiunile acesteia variază în raport de tipul de compartiment în care activează managerul, precum şi în funcţie de ipostaza în care se manifestă structura organizatorică (este mai redusă în compartimentele funcţionale, comparativ cu cele operaţionale). De asemenea, importanţa şi complexitatea posturilor de management şi execuţie pot crea unele deosebiri semnificative în ceea ce priveşte mărimea ponderilor ierarhice.

- **Nivelul ierarhic**

Structurile ierarhice sau ierarhic-funcţionale pot fi „stratificate" în mai multe niveluri ierarhice. Acestea reprezintă poziţii succesive ale posturilor de management şi execuţie faţă de cel mai important organism participativ de management (Adunarea generală a acţionarilor la societăţile comerciale, Consiliul de administraţie la regiile autonome). Numărul de niveluri ierarhice dă supleţe structurii organizatorice, cu cât acesta este mai redus, cu atât structura este mai aplatisată, facilitându-se circulaţia normală a informaţiilor.

• **Relaţiile organizatorice**

Relaţiile organizatorice, definite ca raporturi între posturi şi compartimente, se regăsesc în următoarele patru ipostaze:

a) **relaţii de autoritate**, ce se stabilesc între posturi şi compartimente aflate pe niveluri ierarhice diferite sau pe aceleaşi niveluri ierarhice, funcţie de natura lor sunt:

- **de tip ierarhic** sau de subordonare nemijlocită, ce apar şi se manifestă între posturi aflate pe niveluri ierarhice diferite (ex. relaţiile organizatorice dintre managerul general şi managerii executivi sau dintre conducătorul unui compartiment şi componenţii acestuia)
- **funcţionale**, stabilite între unele posturi sau compartimente şi celelalte, primele furnizând indicaţii metodologice cu privire la conceperea şi derularea unor activităţi, acţiuni etc.
- **de stat-major**; manifestate între un post sau compartiment, cu rol deosebit în economia firmei şi celelalte subdiviziuni organizatorice ale căror acţiuni sunt subordonate realizării obiectivelor componentei organizatorice de stat-major.

a) **relaţii de cooperare**, ce se stabilesc între posturi sau compartimente amplasate pe acelaşi nivel ierarhic, în legătură cu realizarea unor situaţii informaţionale complexe sau derularea unor acţiuni complexe (ex. raporturile dintre compartimentele de Bugete şi Previzionare, în legătură cu elaborarea bugetelor);

b) **relaţii de control**, ce apar şi se manifestă între posturi sau compartimente cu sarcini (atribuţii) în domeniul controlului şi celorlalte subdiviziuni organizatorice;

c) **relaţii de reprezentare**, stabilite între conducerea de nivel superior a firmei şi posturi de management ce reprezintă interesele acesteia în relaţiile cu terţii (ex. relaţiile dintre Consiliul de administraţie şi managerul general).

Toate acestea, împreună cu componentele procesuale, sunt consemnate în **documente organizatorice** specifice, pe care, în contextul firmei moderne, le tratăm ca instrumente manageriale variabile. În categoria unor asemenea instrumente se includ:

- regulamentul de organizare şi funcţionare
- organigrama
- descrierea de funcţie
- fişa postului

1.3. Organizația – obiect al managementului

1.3.1. Definire

Literatura de specialitate oferă o varietate de abordări ale **organizației** – componenta structurală și procesuală a economiei și societății naționale, la nivelul căreia se produc bunuri economice orientate spre satisfacerea nevoii sociale -, marcate profund de gradul de dezvoltare macroeconomică, de rolurile pe care managementul macroeconomic și social le atribuie acestora, de raporturile centralizare/ descentralizare existente la un moment dat în economie și în societate etc.

Indiferent de maniera de tratare a organizației, este unanim recunoscut faptul că aceasta reprezintă **„un grup de persoane care derulează activități comune orientate spre realizarea unui sau unor obiective"**.*

O definiție similară propune și R. Steers,** în sensul că „organizațiile sunt colectivități de indivizi și grupuri care activează împreună pentru a realiza obiective în comun împărtășite."

Mai mult decat atât, pornind de la originea cuvântului, derivată din grecescul organon (unealtă sau instrument), M. Vlăsceanu *** consideră că organizațiile sunt „instrumente pentru atingerea unui scop, respectiv dispun de un set de obiective specifice și clare, iar structura lor internă este astfel proiectată încât să poată contribui la realizarea obiectivelor." Multiplicarea (extensia) acestora, precum și regăsirea lor în, practic, orice domeniu al vieții economico-sociale au permis constatarea că societatea contemporană este o **„societate a organizațiilor"**, a cărei bonitate este marcată decisiv de bonitatea organizațiilor care o compun. H. Mintzberg arăta (în 1989) că o **societate a organizațiilor** este cea în care organizațiile se infiltrează și se insinuează în viețile noastre într-un mod atât de subtil încât deseori ajung nu numai să le controleze sau să le influențeze, dar să le și domine. Așa cum remarca și autoarea mai sus citată **** „este o ironie a soartei că organizația, probabil desemnată inițial să-i servească obiectivele, interesele și scopurile ajunge, în ultimă instanță, nu să-l sprijine ci să-l exploateze, nu să-i ofere beneficii și satisfacții, ci nemulțumiri și suferințe, nu să-i

---

* *O. Nicolescu, I. Verboncu – **Fundamentele managementului organizației**, Editura Tribuna economică, București, 2001, p.71*

** *Richard Steers – **Organizational Behaviour, New York, Harper Collins Publishers, 1991, p. 20***

*** *M. Vlăsceanu, - **Organizațiile și cultura organizației**, Editura TREI, București, 1999, p. 35*

**** *M. Vlăsceanu – op. cit., p. 17*

ofere un spațiu generos de gândire și acțiune, ci, dimpotrivă, să i-l limiteze până la punctul în care uneori sunt amenințate inseși libertatea și demnitatea."

De aici și **necesitatea unei abordări în extenso a organizației și a mecanismelor sale intime de funcționare.**

În primul rând, așa cum arăta O. Hoffman, organizația este definită de: indivizii și grupurile, sarcinile și tehnologia, structura, procesele și, ca aspect esențial, managementul.*

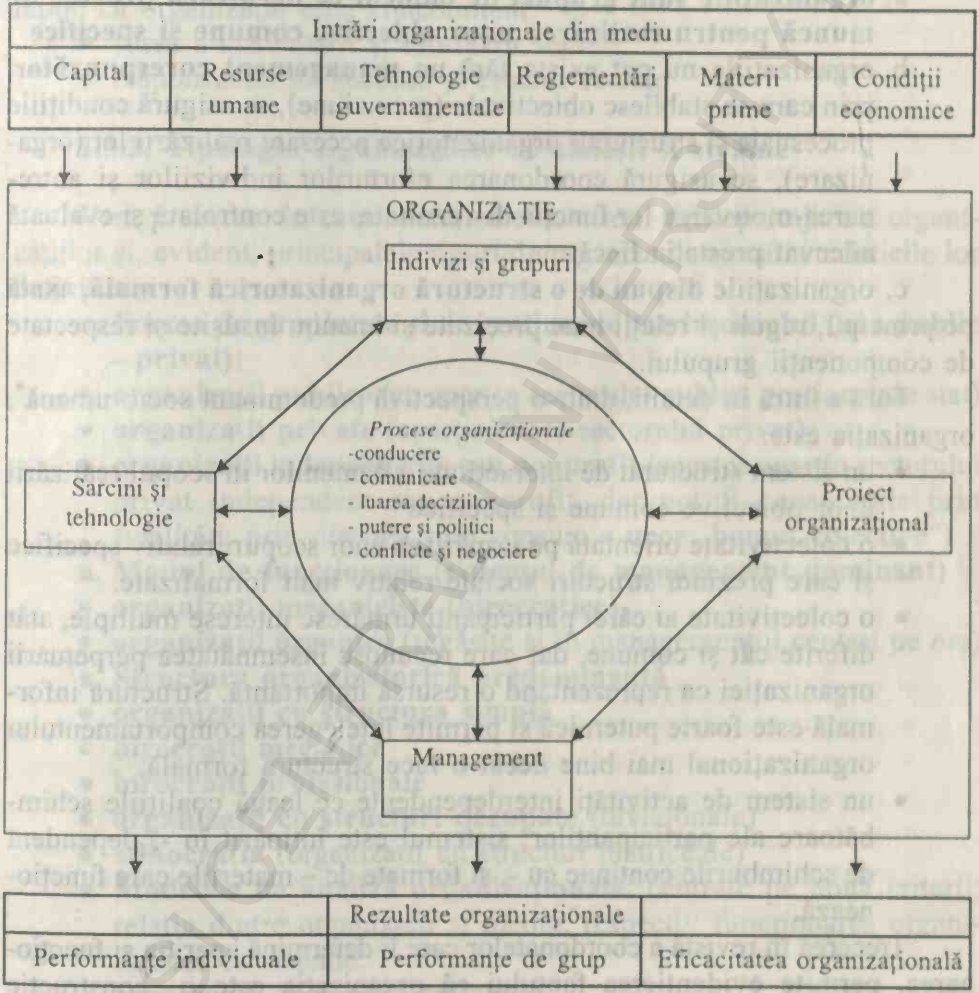


Fig. nr. 1.2. *Modelul de management și comportament organizațional*

* *Vezi Oscar Hoffman – **Management, Fundamente socioumane,** Editura Victor, București, 1999, p. 10 și R. Steers, **Organizational Behaviour,** New York, Harper Collins Publishers, 1991, pag. 21*

La rândul său, H. Mintzberg arăta că, organizațiile înseamnă acțiunea colectivă de urmărire a unei misiuni comune, o modalitate mascată de a spune că un manunchi de oameni se adună sub un semn distinctiv pentru a produce un oarecare produs sau serviciu. Amitai Etzioni evidențiază faptul că organizațiile sunt anuități sociale (sau grupări umane) construite și reconstruite în mod intenționat pentru a urmări obiective specifice.

Toate aceste definiții și altele la care ne-am referit scot în evidență câteva **particularități:**

a. **organizațiile sunt grupuri de oameni ce derulează procese de muncă pentru realizarea unor obiective comune și specifice**

b. organizațiile nu pot exista fără un **management corespunzător,** prin care se stabilesc obiectivele (previziune), se asigură condițiile procesuale și structural- organizatorice necesare realizării lor (organizare), se asigură coordonarea eforturilor indiviziilor și antrenarea-motivarea lor funcție de rezultate, este controlată și evaluată adecvat prestația fiecăruia.

c. organizațiile **dispun de o structură organizatorică formală,** axată pe principii, reguli și relații bine precizate și unanim însușite și respectate de componenții grupului.

Fără a intra în detalii, dintr-o perspectivă predominant socio-umană*, organizația este:

- un sistem structurat de interacțiune a oamenilor în scopul realizării unor obiective comune și specifice
- o colectivitate orientată pe urmărirea unor scopuri relativ specifice și care prezintă structuri sociale relativ înalt formalizate.
- o colectivitate ai cărei participanți urmăresc interese multiple, atât diferite cât și comune, dar care recunosc însemnătatea perpetuării organizației ca reprezentând o resursă importantă. Structura informală este foarte puternică și permite înțelegerea comportamentului organizațional mai bine decât o face structura formală.
- un sistem de activități interdependente ce leagă coalițiile schimbătoare ale participanților; sistemul este întipărit în -, dependent de schimburile continue cu -, și formate de – materiile care funcționează.

Trecerea în revistă a coordonatelor care îi determină apariția și funcționarea, permite evidențierea faptului că organizația este o „construcție socio-umană", este o „realitate socio-culturală", a cărei „menire umană" o reprezintă satisfacerea, din multiple puncte de vedere, a individului care a creat-o.

---

* *Vezi M. Vlăsceanu – op. cit., p. 37-41*

Din această perspectivă, se conturează două modalități de tratare a organizației: una **funcționalistă**, conform căreia problemele cu care se confruntă sunt subordonate realizării performanțelor sale, procesele de muncă fiind un mijloc al îndeplinirii scopului organizației. Salariații beneficiază de „ putere" mare pentru a realiza pe deplin contribuția lor la obținerea de rezultate *; o altă **democratică**, ce oferă angajaților un spațiu mai mare de control asupra unor aspecte importante ale muncii și vieții lor în organizație. Aceștia participă atât la realizarea scopurilor organizației cât și la satisfacerea propriilor interese. Indiferent de abordare, evidențiem faptul că organizația este, concomitent:

- sursă a schimbării și motivării sociale
- responsabilă de succese și eșecuri sociale

1.3.2. Tipologia organizațiilor românești și străine

Vom prezenta, în continuare, câteva criterii de departajare a organizațiilor și, evident, principalele tipuri de organizații, cu caracteristicile lor definitorii.

a. **Forma de propietate și de gestiune a patrimoniului (axa public - privat):**
- **organizații publice** (ce aparțin sectorului public, gestionat de stat)
- **organizații private** (aparținătoare sectorului privat)
- **organizații independente sau nonprofit** (acestea aparțin sectorului privat independent sau nonprofit, dar pot fi considerate prin finalități, prin oferirea spre consum a unor „bunuri colective")

a. **Modul de funcționare (sistemul de management dominant)**
- **organizații mecaniciste (birocratice)**
- **organizații organice** (regăsite și în managementul centrat pe om)

a. **Structura organizatorică predominantă**
- **organizații cu structura simplă**
- **birocrații mecanice**
- **birocrații profesionale**
- **organizații cu structuri decupate** (divizionale)
- **adhocrația** (organizații cu structuri matriceale)

a. **Modelele de analiză organizațională,** centrate pe două criterii: relația dintre organizații și mediu, respectiv funcționarea organizațiilor ca sisteme.
- **organizații închise și raționale**
- **organizații deschise și raționale**
- **oganizații închise și naturale**

---

* *Vezi și Bruce Wilson, Jenny Crozier – **From the Editors** în revista "RC 10 Newsletter", Asociația Internațională de sociologie, nr. 35/1997, p.1.*

- **organizații deschise și naturale**

a. **Caracteristicile dimensionale**

- **organizații de dimensiuni mari** (regăsite mai ales în ipostaze de întreprinderi sau firme)
- **organizații de dimensiuni mijlocii**
- **organizații de dimensiuni mici**
- **organizații de dimensiuni foarte mici (microîntreprinderi)**

Notă: Ultimele trei tipuri dau consistență sectorului IMM (întreprinderi mici și mijlocii)

a. **Apartenența națională**

- **organizații naționale**
- **organizații mixte**
- **organizații (întreprinderi) internaționale**
- **organizații (întreprinderi) multinaționale**
- **organizații (întreprinderi) transnaționale**

a. **Apartenența la sectoarele economiei naționale**

- **organizații din sectorul primar**
- **organizații din sectorul secundar**
- **organizații din sectorul terțiar (servicii)**

a. **Apartenența pe ramuri ale economiei**

- **organizații industriale**
- **organizații agricole**
- **organizații din comerț**
- **organizații turistice**
- **organizații de transport**
- **organizații de construcții**
- **organizații de cultură**
- **organizații din învățământ**
- **organizații de cercetare- dezvoltare**
- **organizații din administrația publică locală și centrală**
- **organizații bancare**
- **etc.**

Tipologia prezentată scoate în evidență următoarele aspecte esențiale în abordarea managerială a acestora:

- fiecare din aceste tipuri are un loc și un rol bine definite în economie și societate;
- fiecare acționează într-un mediu ambiant, național și internațional diferit, cu variabile cu intensități diferite. Pe ansamblu, acest mediu este unul foarte complex, turbulent, imprevizibil, iar forma de reacție la provocările sale poate fi inedită, funcție de profesionalismul managerilor.

- fiecare dispune de un management specific, ce încearcă să valorifice atât variabilele endogene, cât şi exogene care marchează înfiinţarea şi funcţionalitatea respectivei organizaţii.
- fiecare valorifică o gamă variată de resurse (materiale, financiare, umane şi informaţionale) în obţinerea de bunuri (produse sau servicii) orientate spre satisfacerea unor necesităţi.
- fiecare este marcată de procese de muncă variabile (de management şi execuţie), a căror finalitate este condiţionată decisiv de competenţa managerilor şi executanţilor.
- în sfârşit, gradul de dependenţă dintre diversele tipuri de organizaţii este din ce în ce mai puternic, chiar în situaţia în care descentralizarea managerială se amplifică şi, implicit, autonomia decizională şi operaţională este mai largă (ne referim cu prioritate la instituţiile publice aşa- zise descentralizate)

Revenind la tipologia organizaţiilor chiar dacă fiecare dispune de un loc şi de un rol aparte în economie şi societate, este minimă aprecierea conform căreia **firma sau întreprinderea** are o importanţă aparte.

Aşa cum prezintă O. Nicolescu şi I. Verboncu [*], în abordarea firmei s-au conturat două importante concepţii: prima vizează **prioritatea acordată firmei** în contextul mai larg al activităţilor economice, de profitabilitatea sa depinzând bunăstarea tuturor actorilor economici şi sociali, inclusiv a economiei naţionale; cea de-a doua **situează pe primul plan economia naţională,** subestimându-se rolul întreprinderilor componente.

Dacă aceasta din urmă este depăşită, este evident că, pentru a fi eficientă, o economie naţională trebuie să cuprindă şi să se bazeze pe întreprinderi rentabile, competitive. De ce? Pentru că procesele de muncă se concep şi se derulează la nivelul acestora, adevărata substanţă economică se produce de către acestea, de profitabilitatea lor depinzând puterea economică şi nivelul de trai ale marilor ţări.

Firma sau întreprinderea este, aşadar, un grup de persoane, organizate potrivit anumitor cerinţe juridice, economice, tehnologice şi manageriale, care concep şi desfăşoară un complex de procese de muncă, folosind cel mai adesea şi anumite mijloace de muncă, concretizate în produse şi servicii, în vederea obţinerii unui profit, de regulă, cât mai mare.

Abordată ca sistem, firma prezintă anumite caracteristici definitorii pe care le inserăm în tabelul nr. 5.

---

[*] *O. Nicolescu, I. Verboncu – **Fundamentele managementului organizaţiei**, Editura Tribuna economică, Bucureşti, 2001, p. 71-75*

Tabelul nr. 1.1.

Caracteristicile firmei sau intreprinderii ca sistem

Componentele sistemului, caracteristici	Concretizări	Trăsături specifice
1	2	3
Obiective	Obținerea unui anumit profit și rată a profitului. Realizarea unui anumit volum de producție (bucăți, tone, lei) sau cifră de afaceri. Diversificarea producției cu N produse. Acoperirea unui segment de piață cu o pondere de R % etc.	Stabile pentru anumite perioade. Dinamice, progresive, mobilizatoare.
Elemente (Resurse)	Materiale: mijloace de muncă, obiecte ale muncii. Umane: persoane, colective (compartimente). Financiare: numerar și disponibilități la bancă. Informații: juridice, economice, tehnice etc.	Diversitate mare. Natura elementelor materiale și profilul profesional al oamenilor sunt determinate de profitul firmei.
Variabile (ale elementelor)	Pentru elementele materiale: capacități, parametri de funcționare, randament etc. Pentru elementele umane: specialitate, nivel de pregătire, motivare etc. Pentru elementele financiare: valoare, viteză de rotație etc. Pentru informații: cantitate, realism, operativitate etc.	Diversitate foarte mare. Definesc funcționalități reclamate de profilul firmei și condițiile mediului ambiant.
Relații	Relații om-mașină Relații interpersonale Structura de producție	Precizate prin instrucțiunile de lucru. Calitatea lor condiționează calitatea sistemului om-mașină. Formalizate (în cea mai mare parte) sau neformalizate. Calitatea lor condiționează dinamica sistemului întreprinderii. Determinate de funcțiunea firmei de producție, de profilul și mărimea acesteia, de tipul producției (de masă, de serie, de unicate) etc. Formează „anatomia" întreprinderii.

1	2	3
Transformări	Privatizarea. Profilarea şi specializarea. Retehnologizarea. Integrarea producţiei. Creşterea capacităţilor.	Frecvenţa transformărilor în continuă creştere, determinată de trecerea la economia de piaţă şi de accelerarea progresului tehnico-ştiinţific.
	Modificarea structurii de producţie. Restructurările organizatorice. Modernizările informatice etc.	Forme de adaptare la modificările mediului. Condiţii şi efecte ale dezvoltării întreprinderii.
Intrări	Materii prime, materiale, utilaje, energie, forţă de muncă. Informaţii.	Mijloace de producţie şi forţă de muncă. Nivelul determinat de volumul activităţii întreprinderii corelat cu cerinţele pieţei. Reglementează şi orientează activitatea întreprinderii. Calitatea lor condiţionează fundamentarea deciziilor firmei. Iau forma resurselor financiare asigurând lichidităţile necesare funcţionării sale.
Parametri	Prevederile legislaţiei privind societatea comercială şi regie autonomă. Norme de consum de materii prime, muncă. Norme de calitate etc.	Reglementează funcţionarea sistemului. Constante de regulă în perioada determinată de timp. Progresive de la o perioadă la alta.
Ieşiri	Produse Servicii Lucrări Bani. Informaţii	Volumul planificat în funcţie de cerinţele pieţei şi de posibilităţile de satisfacere în perioada respectivă. Materializează participarea firmelor la formarea venitului naţional şi a produsului naţional brut.
		Cuantificarea volumului realizărilor întreprinderii şi contribuţia acesteia în cadrul microsistemului. Permit comparaţii intersocietăţi comerciale şi regii autonome. Permit centralizarea realizărilor la nivelul ramurii şi economiei.

Firma sau întreprinderea au o sferă de curpindere mult mai largă, nu se rezumă numai la domeniul economic, obiectul său de activitate putând să fie din orice domeniu, cu condiția să aibă în vedere obținerea, de către întreprinzători, de profit. In cadrul fiecărei țări, pe lângă firme, care numericește predomină absolut, există și numeroase instituții culturale, de învățământ, sanitare etc. destinate să satisfacă necesități sociale ale populației, finanțate de către stat, sindicate, diverse organizații publice și fundații etc.

Abordată ca sistem, firma prezintă mai multe dimensiuni sau **trăsături definitorii.**

a) Firma este un **sistem complex,** întrucât încorporează resurse umane, materiale, financiare și informaționale, fiecare dintre acestea fiind alcatuită dintr-o varietate apreciabilă de elemente. Resursele umane sunt compuse din ansamblul salariaților întreprinderii, care prezintă caracteristici diferite din punctul de vedere al nivelului pregătirii, specialității, postului ocupat, vârstei, sexului, vechimii în unitate etc. Ansamblul materiilor prime, materialelor, combustibililor, împreună cu utilajele, clădirile și celelalte concretizări ale factorilor de producție, fiecare prezentând anumiți parametri dimensionali, funcționali și economici, constituie resursele materiale. Disponibilitățile bănești, în numerar și la bancă, aflate la dispoziția firmei, formează resursele sale financiare, informațiile, atât de proveniență exogenă, cât și endogenă, concretizate în previziuni, tehnologii, norme de consum sau calitate, evidențe contabile sau tehnico-economice, statistici etc., formează resursele informaționale ale firmei. De reținut că cele patru categorii se combină dând naștere la diferite subsisteme în cadrul întreprinderii, cum ar fi șantierele, secțiile de producție, atelierele, coloana de transport etc.

b) Firma este un **sistem socio-economic,** în sensul că, în cadrul său, grupele de salariați, ai cărei componenți se află în strânsă interdependență, desfășoară procese de muncă generatoare de noi valori de intrebuințare. Calitatea resurselor umane de a fi principalele producătoare de noi valori le conferă o poziție centrală în cadrul întreprinderii, a cărei luare în considerare este esențială pentru eficacitatea activităților desfășurate.

Totodată, trebuie subliniat și faptul că firma este subsistemul de bază al economiei naționale, în care își desfășoară munca majoritatea populației, principala generatoare de venit național. De aici decurg importanța și implicațiile deosebite ale activităților desfășurate în cadrul său, pentru

toate suprasistemele existente în economia națională, pentru întreaga națiune.

c) Firma este un **sistem deschis,** în sensul că se manifestă ca o componentă a numeroase alte sisteme cu care se află în relații continue pe multiple planuri. Concret, caracterul său de sistem deschis se exprimă prin fluxul de intrări- utilaje, materii prime, materiale, combustibili, energie electrică, informații, bani- și prin ieșirile sale, în principal produse, servicii, bani și informații destinate sistemelor din care face parte. În ultimele decenii se amplifică dimensiunea internațională a caracterului deschis al întreprinderilor, expresie a adâncirii diviziunii internaționale a muncii, a internaționalizării activităților economice. Trecerea la economia de piață amplifică substanțial caracterul de sistem deschis al firmelor românești.

d) Firma este un **sistem organic adaptiv,** adică se schimbă permanent, sub influența factorilor endogeni și exogeni, adaptându-se atât la evoluția pieței, cât și la cerințele generate de dinamica susținută a resurselor încorporate. De reținut că întreprinderea nu este un sistem pasiv, ci, la rândul său, influențează prin ieșirile sale unele din caracteristicile sistemelor cu care intră în contact. Ponderea acestei influiențe depinde de natura, marimea absolută și relativă a ieșirilor pe care le generează etc.

e) Firma economică este un **sistem tehnico-material,** în sensul că între mijloacele de muncă, materiile prime și materialele utilizate în cadrul său există anumite legături care se manifestă prin dependența tehnologică dintre subdiviziunile sale, evident cu prioritate între compartimentele în care se realizează activități de producție. Cel mai pregnant se manifestă această caracteristică din cadrul firmelor industriale ale căror secții și ateliere sunt specializate după principii tehnologice. De exemplu, o societate comercială constructoare de mașini în care sunt organizate ateliere, ca: turnătorie, prelucrări la cald, prelucrări la rece și asamblare.

f) Analiza firmelor industriale din economia românească relevă caracterul lor predominant **operațional.** Concret, cea mai mare parte a proceselor de muncă din cadrul acestora are un caracter efectoriu. Afirmația este valabilă atât pentru atribuțiile de execuție, în primul rând cele de producție, care reprezintă majoritatea lor, cât și pentru cele de management. Procesele manageriale cu caracter strategic și tactic, deși deosebit de importante, dețin la nivelul societăților comerciale și regiilor de stat încă o pondere redusă,

manifestându-se sub forma deciziilor de perspectivă adoptate de eşantionul superior al managementului, de regulă adunarea generală sau consiliul de administraţie.

„Localizarea" istorică a celor patru modele de organizaţii, delimitate după relaţiile cu mediul şi funcţionarea lor ca sistem evidenţiază următoarele intervale de timp:

1900-1930 ⟶ sisteme închise şi raţionale
1930-1960 ⟶ sisteme închise şi naturale (sociale)
1960-1970 ⟶ sisteme deschise şi raţionale
Dupa 1970 ⟶ sisteme deschise şi naturale (sociale)

Cîteva particularităţi constructive şi funcţionale, mai ales de pe poziţia managementului, credem ca sunt necesare*.

Organizaţia abordată ca sistem închis şi raţional se caracterizează prin următoarele:

- este considerată o „maşină", proiectată să realizeze sarcini şi scopuri precise
- structura organizatorică este raţional proiectată, în aşa fel încât să facilizeze realizarea unor obiective clare, specifice, cuantificate
- „actorii" unei astfel de organizaţii au comportament organizaţional riguros, centrat pe norme, reguli, proceduri şi alte reglementări formale
- are la bază modele teoretice de management, precum:

a. **managementul ştiinţific,** promovat de Fr. W. Taylor, unul din „părinţii" acestuia alături de H. Fayol.
b. **teoria administraţiei şi organizării** (H. Fayol)
c. **teoria birocraţiei,** elaborată de Max Weber
d. **teoria comportamentului adminstrativ,** dezvoltată de Herbert Simon.

Câteva reflecţii asupra acestor teorii încercăm să prezentăm în continuare.

Managementul ştiinţific, promovat de Friederick W. Taylor (inginer mecanic) pleacă de la premisa că întreprinderile lumii civilizate „afectate" de revoluţia industrială, au de dezvoltat o problemă majoră, aceea a **productivităţii muncii,** pentru a cărei limitare pledează două cauze majore:

- teama de şomaj
- teama de creşterea normelor de muncă fără o creştere adecvată a salariilor

---

* *M. Vlăsceanu- op. cit.*

De aici şi necesitatea-invocată de Taylor de trecere la un management ştiinţific, axat pe organizarea producţiei şi a muncii, generate de o veritabilă „revoluţie mentală", ce permite un „studiu sistematic al muncii şi conducerii" orientat spre amplificarea eficienţei şi a prosperităţii muncitorilor şi patronilor.

Disertaţia lui în favoarea managementului ştiinţific are la bază promovarea a **patru principii** fundamentale:

- **dezvoltarea ştiinţei**
- **selecţia ştiinţifică şi dezvoltarea progresivă a muncitorilor** (axată pe criterii ştiinţifice, care să permită o mai judicioasă corelare între cerinţele muncii, ale postului şi calităţile fizice şi intelectuale ale muncitorilor)
- **„apropierea" dintre ştiinţă şi muncitorul selectat ştiinţific şi instruit** (găsirea şi promovarea unor modalităţi adecvate pentru apropierea muncitorului de ştiinţă printr-un tratament mai bun, mai amabil, mai multă consideraţie pentru dorinţele lui şi crearea posibilităţilor de exprimare liberă a acestora)
- **diviziunea muncii** (principiul „cooperării constante şi strânse dintre conducere şi oameni"), respectiv separarea muncii într-o parte de care este responsabilă conducerea şi într-o altă parte ce revine muncitorilor. Cu alte cuvinte, este necesară o separare a managementului de execuţie, a celor care conduc de cei care execută. Aceasta este una din principalele surse ale eficienţei producţiei.

Promovarea acestor principii a dat consistenţă conceptului de „maşină organizaţională" în care oamenii sunt nişte piese ce o orientează pe drumul indicat de conducători. Organizaţia „organizată" după principiile lui Taylor este o **organizaţie mecanicistă,** ce se manifestă din plin în foarte multe situaţii şi în zilele noastre. Edificatoare din acest punct de vedere este opinia unui manager japonez care afirmă următoarele: „ Noi vom câştiga şi voi veţi pierde. Şi nu puteţi face nimic fiindcă eşecul vostru ţine de o boală lăuntrică. Companiile voastre se bazează pe principiile lui Taylor. Mai rău, mintea voastră este şi ea taylorizată. Voi credeţi cu tărie că managementul sănătos înseamnă conducatorii, pe de-o parte, şi muncitorii, pe de alta, pe de o parte oameni care gândesc şi pe de alta oameni care doar muncesc. Pentru voi, managementul este arta transferului lin al ideilor conducătorilor în mâinile muncitorilor."*

---

* *R. Scott- op. cit.*

Henry Fayol, inginer francez, „vine" cu o abordare nouă în management, orientată spre **funcțiile acestuia și pe organizarea managerială,** mai pronunțată decât organizarea producției și a muncii. Raționalizarea activităților organizaționale este asigurată, în opinia sa, de respectarea următoarelor principii:

- **diviziunea muncii sau specializarea funcțională,** cu consecințe favorabile asupra eficienței și competenței.
- **autoritatea și responsabilitatea** (dreptul și puterea de a da ordine coroborată cu responsabilitatea exercitării sale)
- **disciplina,** abordată ca supunerea, sârguință, energie și respect.
- **unitatea de comandă,** în sensul că fiecare persoană din structura organizatorică trebuie să primească ordine de la un singur manager.
- **unitatea de direcție,** dată de existența aceloraşi obiective pentru indivizi implicați în derularea aceluiaşi tip de activitate.
- **subordonarea interesului individual celui general**
- **remunerarea personalului**
- **gradul de centralizare sau descentralizare** se stabileşte funcție de tipul de organizație și de calitatea personalului angajat (organizațiile de dimensiuni mari sunt mai descentralizate decât celelalte)
- **lanțul scalar** vizează descrierea fluxului comunicațional, pe verticală și pe orizontală. (sunt situații în care o acțiune poate fi realizată mai rapid prin comunicarea obiectivă dintre persoanele aflate pe același nivel ierarhic, față de deciziile să mai „meargă" în sus sau în jos pe lanțul de comandă).
- **ordine** (materială, în sensul folosirii eficiente a timpului și materialelor; socială, în sensul de organizare și selecție).
- **echitate,** adică tratarea subordonaților de către manageri cu amabilitate și imparțialitate.
- **stabilirea personalului,** în special al celui de conducere, ca o condiție a eficienței.
- **inițiativă,** ca sursă a succesului și puterii unei organizații.
- **„esprit de corp",** adică puterea se află în unitate (o organizație este puternică în situația în care funcționează ca o echipă).

O contribuție importantă la desăvârşirea teoriei cu privire la organizația mecanicistă a avut-o **Max Weber** care și-a concetrat cercetările pe studierea structurilor autoritare din forme variate de organizare administrativă. Delimitează, astfel, trei tipuri pure de organizații:

- **organizația centrată pe lider (de tip charismatic),** în care exercitarea autorității se axează pe calitățile personale ale liderului.

Ierarhia organizaţională cuprinde un lider şi discipolii lui, aceştia din urmă cu rol de mediere între lideri şi mase.

Administrarea unei astfel de organizaţii se bazează mai puţin pe reguli şi reglementări şi mai mult pe inspiraţia liderului.

- **organizaţia patriarhală (tradiţională)** presupune existenţa unui sistem de autoritate acceptată în virtutea tradiţiei, a datoriilor, a faptului că „întotdeauna a fost aşa".
- **organizaţia birocratică** se bazează pe sistemul de autoritate raţional-legal (**raţional,** fiindcă mijloacele sunt determinate express pentru realizarea unor scopuri specifice; **legal,** fiindcă autoritatea este exercitată pe baza unui sistem de reguli şi proceduri specifice poziţiei pe care individul o ocupă într-o anumită perioadă. De aici, şi conceptul de **birocraţie,** sinonim cu ineficienţa, cu excesul de documente, certificate etc.

În accepţiunea lui Weber, **caracteristicile** organizaţiilor birocratice vizează:

- **specializarea**
- **structura ierarhică autoritară**
- **sistem de reguli şi reglementări formale**
- **impersonalitate şi imparţialitate**
- **promovare în carieră**
- **eficenţă,** derivă din precedentele trăsături

În sfârşit, **Herbert Simon** a insistat în cercetările sale pe studierea proceselor decizionale şi pe relaţia dintre inteligenţă artificială şi cea umană. Criticând teoriile lui Taylor şi Fayol axate pe „omul economic", el propune termenul de „om administrativ", un om care, în loc sa urmărească şi să aleagă vaianta cea mai bună, va căuta un curs de acţiune ce este considerat „satisfăcător" sau „destul de bun". Cu alte cuvinte, autorul arată că cele mai bune procese decizionale sunt centrate pe descoperirea şi selectarea alternativelor satisfăcătoare, nu opţiune. El promovează conceptul de raţionalitate limitată şi teoria privind comportamentul de luare a deciziei raportabil la stuctura formală a organizaţiei.

În concluzie, cei patru mari oameni de ştiinţă au conturat trăsăturile organizaţiilor „închise şi raţionale" la:

- organizarea trebuie să conducă la creşterea eficienţei
- eficienţa este dependentă de mijloacele ştiinţific organizate, de un management ştiinţific perfomant
- structura organizatorică este un mijloc proiectat deliberat pentru atingerea unor scopuri.

- se pune un mare accent pe caracteristicile structurii normative, pe specificitatea scopurilor riguros formulării şi aplicării regulilor sau principiilor şi formalizarea comportamentului individual.

Organizaţiile „naturale şi închise" sunt abordate ca organisme sau colectivităţi sociale, în care structurile informale sunt prioritare.

Se detaşează, din această perspectivă, şcoala relaţiilor umane, teoria lui Bernard referitoare la comportamentul cooperator în organizaţiile formale şi teoria instituţională a lui Selznich.

Şcoala relaţiilor umane (George Elton Mayo, Fritz Roethilisberger) insistă pe înlocuirea „omului economic" cu „omul social", pe tratarea organizaţiei ca sistem social în care eficienţa organizaţională este funcţie de complementaritatea şi congruenţa dintre scopurile organizaţiei şi necesităţile personale ale angajaţilor.

Şcoala relaţiilor umane se dezvoltă prin contribuţiile lui Lewin, Likert, Halpin şi Wiener, Black şi Monton, Mc Gregor, Maslow ş.a.

Se conturează două concepţii manageriale cunoscute sub denumirea de **teoria x şi teoria y.**

Dacă prima dintre acestea arată că principiul fundamental al conducerii se referă la îndrumare şi control prin exercitarea autorităţii, cea de-a doua evidenţiază că principiul fundamental integrarea, adică crearea condiţiilor organizaţionale şi a mecanismelor prin care oamenii să-şi poată realiza propriile necesităţi şi scopuri, orientându-le eforturile spre realizarea obiectivelor organizaţionale.

Tratarea organizaţiilor ca sisteme naturale şi închise insistă pe evidenţierea acelor caracteristici specifice organismelor, adică a colectivităţilor sociale. Integrarea necesităţilor individuale cu cele organizaţionale pune accent pe cultura organizaţională, dar şi pe relaţiile organizaţiilor cu mediul.

Organizaţiile raţionale şi deschise pun accentul pe interferarea componentelor sau mecanismelor interne ale sistemului cu cele ale mediului ambiant, naţional şi internaţional. De aici şi importanţa teoriei contingenţei şi analizei costurilor tranzacţionale (Williamson).

Teoria contingenţei arată că orice problemă (umană, de structură) trebuie tratată nu la modul general, ci în funcţie de situaţia specifică. Ca atare, nu există o structură organizatorică „cea mai bună" sau „singura"; nu există „cea mai bună" formă de motivare sau practică de conducere, potrivite la orice situaţie. Dimpotrivă, fiecare problemă trebuie abordată nuanţat, funcţie de tipul de activitate, de oameni şi de mediul în care funcţionează organizaţia.

La rândul său, eficienţa organizaţională este determinată de modul de adecvare a structurii şi proceselor interne ale organizaţiei cu mediul în care funcţionează.

Demnă de remarcat este contribuţia lui Tom Barns şi a lui G. M. Stalker la tratarea acestui model comportamental. Aceştia scot în evidenţă două tipuri de organizare: **sistemul mecanic,** asociat unui mediu stabil şi **sistemul organic,** asociat unui mediu turbulent, dinamic.

Corelarea acestor două sisteme de organizare cu cele două ipostaze ale mediului ambiant reprezintă, fără îndoială, premisa fundamentală a obţinerii de performanţe organizaţionale. Mai mult decât atât:

- structurile organizaţionale sunt dependente de mediul în care funcţionează (presupunând diferenţiere şi integrare).
- structurile organizaţionale sunt dependente de tehnologia utilizată în organizaţie (de aici şi trei mari categorii de firme- cu producţie unicat şi serie mică, cu producţie de serie mare şi masă şi cu producţie în flux continuu).
- structurile organizaţionale sunt dependente de metodele de control din organizaţie.

Organizaţia naturală şi deschisă este, la rândul său, susţinută prin:

- teoria organizării elaborată de K.E. Weick,
- modelul ecologiei populaţiei
- abordarea dependenţei de resurse
- teoria instituţională

Teoria organizării ce poartă amprenta cunoscutului Karl Weick (**organizarea ca proces natural**) încearcă o ruptură definitivă, atât în plan mintal, cât şi pragmatic, de „metaforele" asociate cu strategiile, tacticile, ierarhiile, autoritatea, disciplina, controlul etc. (specifice lumii militare). El propune noi termeni, precum ambiguitatea comportamentului organizaţional, „variaţia nejustificată", imprecizia, nevoia de acţiune ş.a.m.d. ce permit o „înţelegere retrospectivă", instituire sau construcţii a mediului prin acţiune, evoluţie, expermientare.

Instituirea (enactement) arată că atunci când oamenii acţionează, ei creează evenimente şi structuri ce sunt puse în mişcare, „produc structuri; constrângeri şi oportunităţi care nu existau înainte de realizarea acţiunii". Cu alte cuvinte, instituirea implică atât procesul de construcţie, cât şi produsul acestui proces, mediul construit (enacted environment) – Weick reuşeşte să explice acest fenomen prin interpretarea unui experiment cu muşte şi albine *. „Împinsă" în plan managerial, această experienţă arată că „managerii construiesc, reamenajează, selectează şi demolează multe aspecte obiective ale mediului inconjurător". Ca atare, el pune un accent deosebit pe rolul proceselor cognitive în instituirea şi modelarea activităţilor

---

* *M. Vlăsceanu - op. cit., pag. 140-141*

şi a mediului organizaţional – Weick se detesează, din acest punct de vedere, ca un teoretician ce consideră **organizaţia ca sistem natural şi nu raţional,** combinând această perspectivă de abordare cu cea a **organizaţiei ca sistem deschis.**

Accentuarea raporturilor dintre organizaţie şi mediu este justificată de mii de teoreticieni (Zold, Wamsley, Thompson, Pfeffer, Slanicick) prin **dependenţa de resurse;** supravieţuirea oricărei organizaţii este dependentă de capacitatea sa de a obţine resurse, după aceea de interacţiunea cu cei care controlează resursele. O asemenea dependenţă faţă de mediu se traduce, din punct de vedere managerial, prin adoptarea unor strategii variate de schimbare şi adaptare la medii, precum fuziunile, aliantele de tip „joint-ventures", cooptarea, diversificarea, implicarea politică etc.

Contribuţia unanim recunoscută a modelului dependenţei de resurse în dezvoltarea teoriei organizaţionale o reprezintă explicarea **influenţei strategiilor adaptive asupra structurii şi proceselor organizaţionale interne.**

La rândul său, **modelul ecologiei populaţiei** se detasează net de precedentul în sensul ca, orice organizaţie se caracterizează printr-o „inerţie structurală" evidentă, generată de presiuni interne şi externe. Ca atare, mediul selectează organizaţiile şi nu acestea se adaptează mediului. Ecologiştii susţin modelul selecţiei (Hannan şi Freeman), care explică schimbarea organizaţională. În sfârşit, **teoria instituţională** se adaugă modelelor dependenţei de resurse şi ecologiei populaţiei şi se bazează pe conceptul de **instituţie.**

Acestuia i se atribuie mai multe semnificaţii:

- ansamblu de legi, reguli şi sancţiuni de impunere a acestora.
- norme interiorizate de actorii sociali astfel încât să le ghideze comportamentele, să le ofere un sens al angajării şi al adecvării conduitei la un set de valori compatibile cu normele *.
- parţi componente ale sistemelor simbolice comune.

Plecând de la o asemenea abordare, organizaţiile sunt sisteme deschise, influienţate de mediul în care funcţionează, respectiv un **mediu tehnic** şi unul **instituţional.** Structura organizaţională este generată şi menţinută prin factorii:

- presiunile variabile ale mediilor diverse.
- mediile sunt sisteme culturale ce definesc şi legitimează, creează şi menţin structurile organizaţionale ce le corespund.

---

* *M. Vlăsceanu- op. cit., p. 159*

În consecință, **mediul instituțional** este principalul generator al organizațiilor și al modelelor de management.

Cele patru tipuri generice, de organizații, delimitate după tot atâtea modele cunoscute și susținute în ultima sută de ani au permis desprinderea unor **criterii** de constituire și funcționare, respectiv:

- **gradul de ierarhizare (gradul de centralizare/descentralizare).** Ierarhia presupune existența a trei „etaje" organizatorice, pe care se află amplasate managementul strategic ("de vârf"), managementul tactic și managementul operațional. Posturile, funcțiile și compartimentele, cu o anumită autonomie decizională și operațională, se află pe niveluri ierarhice diferite, conducătorii de compartimente funcționale și operaționale au ponderi ierarhice diferite; iar între posturi și/sau compartimente se manifestă o gamă variată de relații organizatorice, care dau funcționalitate organizației.
- **comunicarea** între componentele structurii organizatorice, formală și/sau informală (ne referim la comunicarea organizațională și comunicarea managerială).
- **diviziunea muncii** în interiorul organizației (gradul de specializare funcțională).
- **atitudinea față de schimbare.**

Variantele organizatorice desprinse din utilizarea concomitentă a acestor patru criterii se referă la:

a. organizația ca structură ierarhică simplă.
b. organizația ca birocrație mecanică.
c. organizația ca birocrație profesională.
d. organizația ca structură divizională.
e. organizația adhocratică.

Prima variantă – **organizația ca structură ierarhică simplă** – se intâlnește cu prioritate la organizațiile de dimensiuni mici, existente sau nou inființate. Numărul de niveluri ierarhice este foarte redus (2), ca atare structura organizatorică este aplatisată; organizația (microîntreprinderea, în principal) este condusă de o persoană-propietar, ce practică inevitabil un stil managerial autoritar.

Atât acesta, cât și executanții sunt polivalenți ("buni la toate"), situație ce permite o adaptare relativ rapidă și facilă la modificările ce intervin în mediul ambiant al organizației, aflat în continuă schimbare.

Pentru țara noastră, „rata inaltă de mortalitate" a intreprinderilor mici este explicată și prin nesepararea managementului de propietate; cu alte cuvinte, nu toți întreprinzătorii-patroni au competența necesară, profesională și managerială, de a face fața provocărilor endogene și exogene. De aici

„căderea" economico-fianciară şi comercială, urmată adesea de faliment. Soluţia este una singură. În situaţia în care afacerea (întreprinderea) are şanse de dezvoltare, este imperios necesară angajarea de manageri profesionişti, capabili să conducă şi să gestioneze performant activităţile sale.

Structura organizatorică asociată organizaţiilor mici are configuraţia prezentată în continuare:

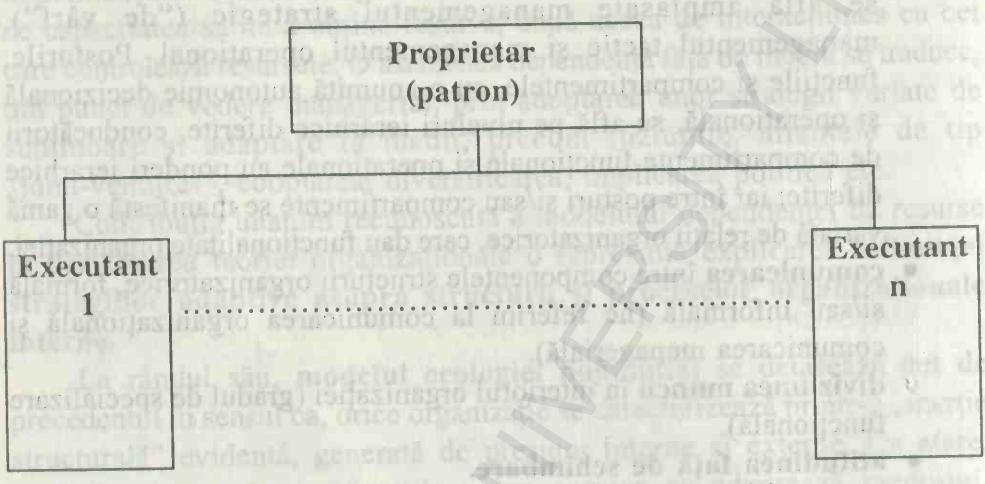


Fig. nr. 1.3 – *Organigrama unei organizaţii mici*

Se observă aşadar:

- numărul mic de niveluri ierarhice
- polivalenţa managerului-patron şi a executanţilor
- gradul ridicat de centralizare a puterii (a deciziilor)
- stilul autoritar al managerului- patron, ce-i conferă acestuia statutul de conducător unic.

Transferul de la structura ierarhică simplă, la structura ierarhic-funcţională, solicitat şi de dezvoltarea organizaţiilor dar şi de multiplicarea legăturilor cu mediul lor de afaceri a condus la apariţia **birocraţiei mecanice,** ce caracterizează o varietate de organizaţii- de la cele publice la cele private – din România şi din lume.

Principalele caracteristici:

- structura organizatorică este multietajată, în sensul că dispune de un număr relativ ridicat de niveluri ierarhice, pe care sunt amplasaţi manageri din trei eşaloane organizatorice: superior, mediu şi inferior.
- organizaţia este foarte complexă din punct de vedere procesual, în sensul că, la nivelul său, se exercită procese de muncă variate, delimitate şi dimensionate în funcţiuni, activităţi, atribuţii şi sarcini.

- pentru exercitarea cu succes a acestora se apelează la reguli, norme, normative, proceduri, standarde, etc, obligatorii pentru personalul managerial şi de execuţie.
- specializarea funcţională se manifestă nu numai la nivel de compartiment, ci şi la nivel de posturi din interiorul compartimentului, situaţie ce conduce la apariţia şi manfiestarea „efectului de siloz", a rutinei şi, implicit, a ineficienţei.
- specializarea funcţională îngustă generează „roboţi", caracterul repetitiv al unor procese de muncă generând frustrare pentru manageri şi executanţi.
- o asemenea organizare este valabilă în organizaţii de dimensiuni mari, mature, ce actionează în medii stabile.
- se intâlneşte la organizaţiile din sectorul public, inclusiv în cele descentralizate, precum şi în organizaţii cu măsuri foarte stricte de siguranţă, (minerit, transport aerian, producţia şi distribuirea de energie, hoteluri, organizaţii comerciale etc).

Chiar dacă birocraţia mecanică „va ramâne cu noi, cu toate problemele ei" (H. Mintzberg), aceasta nu este decat o variantă la alte moduri de organizare. Printre acestea se afla şi **birocraţia profesională,** specifică organizaţiilor din sănătate, învăţământ, de asistenţă socială, justiţie, caritabile ş.a.m.d. Organizaţiile cu o astfel de structură organizatorică produc bunuri şi servicii standardizate, cu o forţă de muncă înalt calificată sau profesionalizată. Caracteristicile principale sunt:

- profesionalismul deosebit de ridicat al factorului uman.
- autoritatea cunoştiinţelor (autoritatea personală) este prioritară autorităţii oficiale, bazată pe reguli.
- comunicarea informală este regula, iar cea formală este excepţia.
- grad ridicat de descentralizare.
- accentul pus pe rezultate.
- birocraţia profesională funcţionează ca „oligarhie profesională", administratorii fiind aceia care oferă servicii de sprijin pentru profesionişti;
- într-o organizaţie cu birocraţie profesională pot funcţiona subdiviziuni organizatorice cu birocraţie mecanică. (cantina dintr-un spital, biblioteca, editura sau serviciile studenţeşti dintr-o universitate);
- în organizaţiile cu birocraţie profesională „administratorul profesional" este managerul organizaţiei, acesta conlucrând efectiv cu alţi manageri pentru conducerea şi gestiunea unor activităţi sau subdiviziuni organizatorice importante, aşa cum evidenţiază figura de mai jos:

Fig. nr. 1.4 – *Relațiile dintre „vârf" și „baza"*

Organigrama aferentă structurilor ierarhic funcționale este evidențiată de figura următoare:

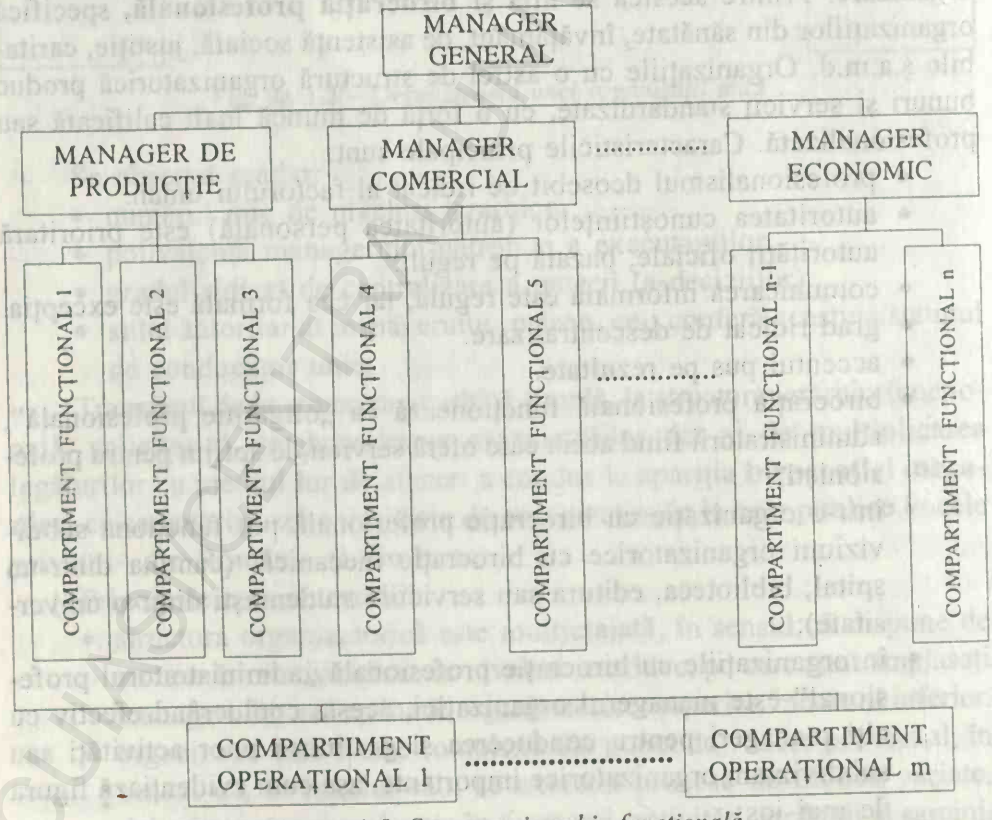


Fig. nr. 1.5. *Structura ierarhic-funcțională*

- localizarea „birocrației profesionale" se intâlnește în principal în organizații publice de genul universităților, spitalelor, serviciilor sociale unde descentralizarea este evidentă, gradul de autonomie decizională și operațională ridicat, iar delimitarea competențelor și calificărilor este clară.
- birocrația profesională este mai puțin favorabilă schimbarii și inovațiilor
- este o formulă organizatorică în continuă dezvoltare.

Organizațiile cu structură divizională se întâlnesc, în principal, în întreprinderi de dimensiuni mari, cu dispersie teritorială mare (vezi întreprinderile multinaționale cu filiale în diverse țări sau întreprinderi foarte mari din România, cu extensie teritorială: Hidroconstrucția S.A, Termoelectrica S.A, Transelectrica S.A, Administrația Fluvială a Dunării de jos, Compania Națională de Autostrăzi și Drumuri Naționale, etc.).

Organizarea divizională se regăsește și în zona „publică", la organizații ce dispun de filiale, sucursale, direcții în diverse sectoare de activitate și/ sau localități (vezi instituțiile publice deconcetrate și integral sau parțial, descentralizate).

Caracteristici

- "vârful strategic" implicat nemijlocit în fundamentarea și elaborarea strategiilor globală și parțiale aparține „centrului", respectiv societății sau instituției-mamă. La nivelul acesteia este concetrată, în cele mai frecvente situații, **puterea,** adică dreptul de a adopta decizii strategice și capacitatea de a a influiența comportamentul decizional și operațional al organizațiilor „din teritorii".
- managementul de nivel mediu și inferior se exercită la nivelul „filialelor", la nivelul cărora se obține adevărata „substanță economică", valoarea pentru client și valoarea pentru acționar (stat, în principal).
- în mod normal o divizie este abordată ca o subdiviziune organizatorică ce dispune de o autonomie decizională și operațională mare, ce-i permite adaptarea la cerințele pieței locale. Dispune de compartimente specializate de producție, cercetare-dezvoltare și marketing în cazul întreprinderilor și de compartimente de prestări servicii particularizate și adaptate la cerințele clienților (persoane fizice sau juridice) în cazul organizațiilor publice.
- o astfel de formulă organizatorică răspunde cerințelor de globalizare economică și pieței diversificate.

- orice filială (divizie) funcționează, în principal, ca o birocrație mecanică.
- pentru România, evidențiem dezvoltarea sa și la nivelul unor instituții publice. A se vedea Autoritatea Națională de Administrare Fiscală (ANAF) cu Direcțiile județene de finanțe publice, Garda Financiară cu centrele regionale, Autoritatea Națională a Vamilor cu Direcții regionale, Casa Națională de Asigurări de sănătate (CNAS) cu Casele județene în domeniu ș.a.m.d.

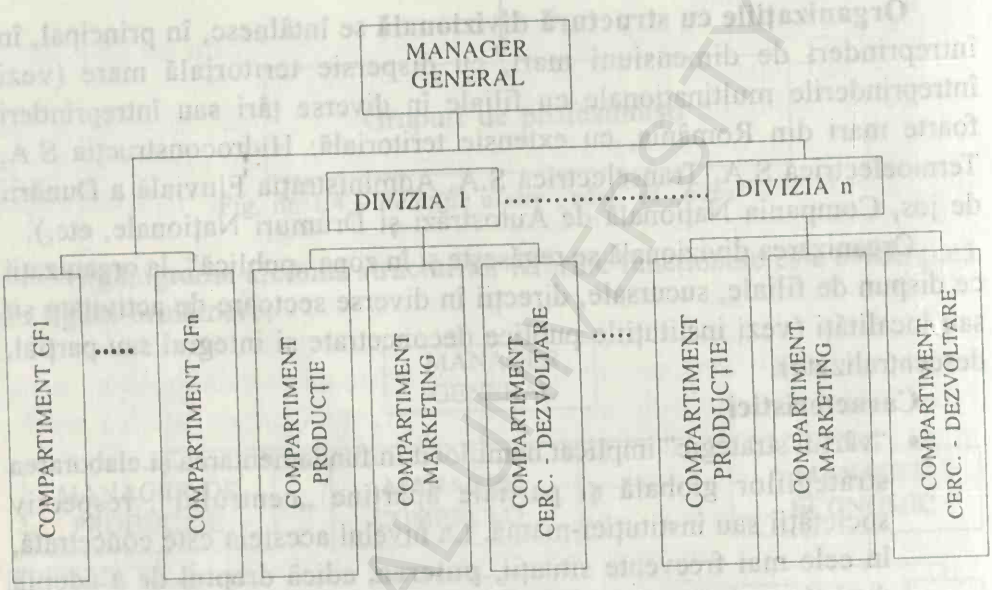


Fig. nr. 1.6. *Organizarea divizională*

Adhocrația este, de departe, cea mai eficace formulă organizatorică din **perspectiva inovării.** Este „organizația specialiștilor sau profesioniștilor" ce se bazează pe combinarea unor profesioniști cât mai diverși, integrați în echipe temporare, centrate pe probleme complexe, de natură strategică și cu un puternic caracter inovațional.

Caracteristici

- este o structură superior organică, cu o formalizare redusă a conduitei, cu o înaltă specializare profesională pe orizontală.
- este cea mai flexibilă formulă organizatorică.
- cooperarea interdisciplinară, centrată pe inovare este coordonata definitorie.
- descentralizare managerială puternică.

- organizarea matriceala este esențială, echipele de proiect regăsindu-se în tot mai multe organizații. Adhocrația este centrată pe proiecte.
- organigrama unei astfel de formule organizatorice este:

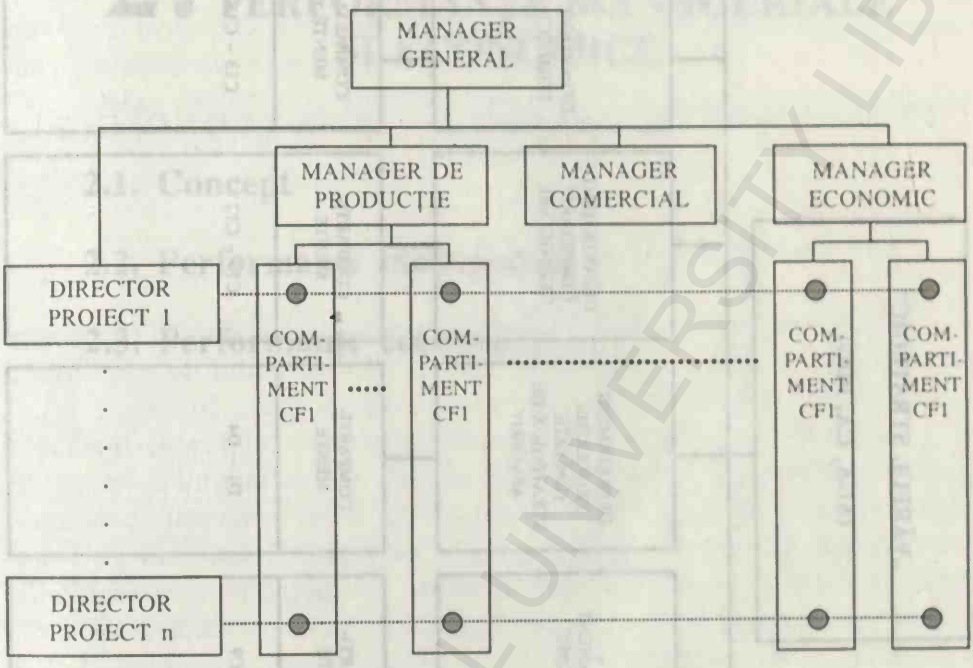


Fig. nr. 1.7. *Organizarea matriceală*

Structura organizatorică hibridă

Într-adevăr, organizarea hibridă este o soluție managerială a numeroaselor probleme pe care le ridică funcționarea firmei într-un mediu ambiant turbulent, instabil și foarte complex (vezi figura 1.8).

În concluzie, tipologia generală a organizațiilor scoate în evidență două categorii determinante pentru orice societate și economie națională:

- **firmele (întreprinderile)** din diverse domenii de activitate, cu caracteristici dimensionale variate etc., ce au ca obiectiv fundamental maximizarea profitului;
- **organizațiile publice,** în principal **instituțille publice deconcentrate/descentralizate** ale statului, ce urmăresc, cu prioritate, satisfacerea nevoilor cetățeanului și ale altor organizații prin prestarea unor servicii de specialitate.

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

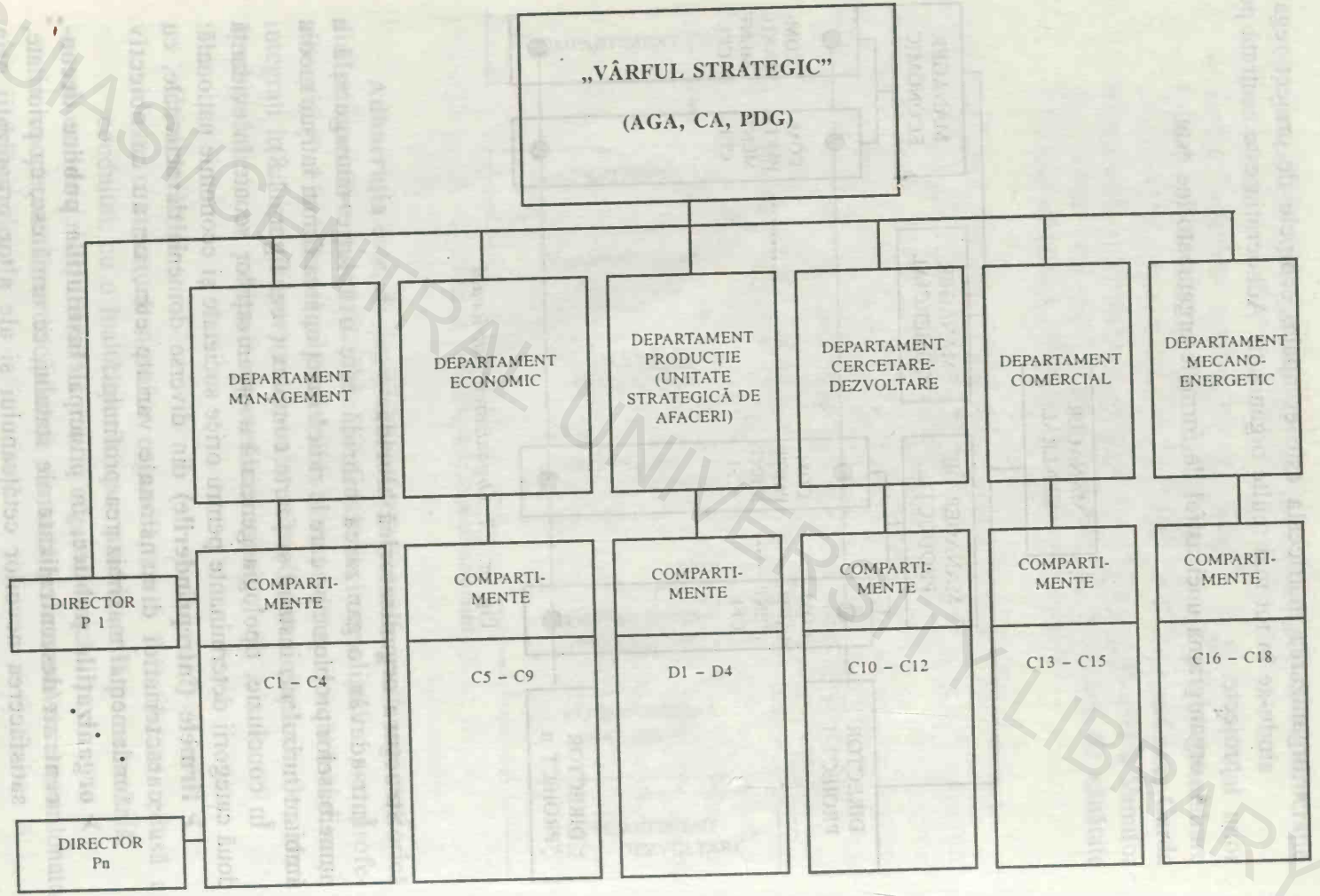


Fig. nr. 1.8. *Organizarea „hibridă"*

2. PERFORMANȚE MANAGERIALE ȘI ECONOMICE

2.1. Concept

2.2. Performanțe manageriale

2.3. Performanțe economice

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 2

PERFORMANȚE MANAGERIALE ȘI ECONOMICE

2.1. Conceptul de performanță

Ultimii ani sunt marcați de apariția a numeroase concepții în ceea ce privește definirea, clasificarea și evidențierea modalităților de amplificare a performanțelor într-o organizație, mai cu seamă intr-o firmă.

Astfel, în accepțiunea Dicționarului explicativ al limbii române*, performanța este „un rezultat deosebit obținut într-un anumit domeniu de activitate". Din această definiție, care nu are deloc conotații economice sau manageriale rezultă că **performanța nu poate fi asociată cu orice rezultat obținut,** ci doar cu unul **deosebit**. Ce înseamnă „deosebit"? În primul rand, net superior a ceea ce s-a obținut într-o perioadă anterioară; în al doilea rând, superior rezultatelor obținute de „alții" (competitori etc.) și, în al treilea rând, diferite de obiectivele asumate evident, în sens favorabil.

Profesorii C. Bărbulescu și C. Bâgu** arată că performanța este „un anumit nivel al celor mai bune rezultate obținute de aceasta" (n.n. întreprindere).

Aceiați autori citează modelul unei firme de înaltă performanță, bazat pe următorii factori, conform teoriei lui A.D. Little:

- **resursele de producție** ale întreprinderii (tehnice, energetice, materiale, umane, financiare etc.)
- **procesele de muncă** derulate în cadrul său
- **latura organizatorică** a întreprinderii (structura organizatorică și cultura întreprinderii)

---

*-Dicționar explicativ al limbii române, Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1996, p. 778

** C. Bărbulescu și C. Bâgu – Managementul producției, vol. II – Politici manageriale de producție", Editura Tribuna Economică, București, 2001, p. 55

- **beneficiarii afacerii** (stakeholders, adică deținătorii de interese economice, ce se manifestă din interiorul și din afara firmei).

Profesorii universitari C. Bărbulescu și C. Bâgu consideră că, prin măsurarea corelativă a performanțelor (vezi paginile următoare) sunt invocate concepte de **competitivitate** și **avantaj concurențial.** Noi adăugăm că, inevitabil, noțiunea de performanță (economică, managerială ș.a.m.d.) adduce în prim plan **eficiența și eficacitatea**, iar indicatorii de exprimare capătă o diversitate deosebită.

Așadar, obținerea de **performanțe** la nivel de firmă presupune, direct sau indirect, reevaluarea conceptelor de competitivitate, avantaj concurențial, eficiență și eficacitate.

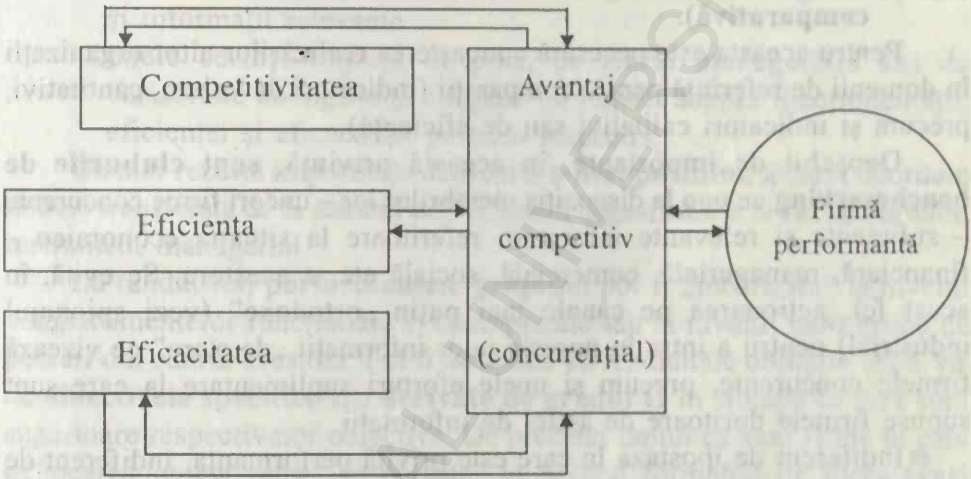


Fig.nr. 2.1. *Interdependențele dintre performanțe și avantaj concurențial – competitivitate – eficiență – eficacitate.*

La rândul său, Didier Noye consideră că performanța constă în „atingerea scopurilor care ți s-au dat în convergență cu orientările întreprinderii*". În opinia sa, performanța nu este o simplă constatare a unui rezultat ci, dimpotrivă este consecința unei comparații între rezultat și obiectiv.

Amploarea pe care a luat-o termenul și „practica" performanței a condos la conturarea unui nou concept, acela al **managementului performanței**, discutabil în sine, dar justificat de orientările pe care statuarea performanței în centrul preocupărilor manageriale ale organizației le dă demersurilor prezente și, mai ales, viitoare, ale acesteia.

* Didier Noyé - Manager les performances, INSEP CONSULTING Editions, Paris, 2002, p. 6

În opinia noastră, **performanța este un rezultat deosebit obținut în domeniul managementului, economic, comercial etc.** ce imprimă caracteristici de competitivitate, eficiență și eficacitate organizației și componentelor sale procesuale și structurale.

Performanțele, indiferent de domeniul în care se manifestă, sunt exprimate, în principal, prin indicatori și indici și evidențiate în urma unor **comparații,** după cum urmează:

- cu propriile realizări înregistrate într-o perioadă trecută (de referință)
- cu obiectivele asumate pentru o anumită perioadă

Folosirea acestor termeni de referință dă consistență abordării **autorelative** a performanțelor.

- cu rezultatele obținute de alte organizații competitoare (abordarea **comparativă**).

Pentru aceasta este necesară cunoașterea realizărilor altor organizații în domenii de referință pentru comparații (indicatori de volum, cantitativi, precum și indicatori calitativi sau de eficiență).

Deosebit de importante, în această privință, sunt **cluburile de benchmarking** ce pun la dispoziția membrilor lor – uneori firme concurente – suficiente și relevante informații referitoare la situația economico – financiară, managerială, comercială, socială etc. a acestora. Se evită, în acest fel, acționarea pe canale mai puțin „ortodoxe" (vezi spionajul industrial) pentru a intra în posesia unor informații „de stare" ce vizează firmele concurente, precum și unele eforturi suplimentare la care sunt supuse firmele doritoare de astfel de informații.

Indiferent de ipostaza în care este privită performanța, indiferent de modalitatea de calcul, în ultima vreme se vehiculează tot mai mult concepte precum:

- management performant
- organizație performantă
- activitate performantă
- criterii de performanță sau chiar
- managementul performanței.

Domeniul în care performanțele pot fi identificate permite delimitarea lor în:

- performanțe manageriale
- performanțe economice
- performanțe financiare
- performanțe sociale
- performanțe tehnice și tehnologice
- performanțe comerciale
- etc.

Sfera de cuprindere conduce la o altă clasificare, şi anume:

- performanţe individuale
- performanţele grupului (inclusiv ale organizaţiei).

Această ultimă clasificare necesită câteva comentarii.

Performanţele individuale sunt rezultate deosebite aşteptate de la un individ, manager sau executant. Evident, obţinerea lor este marcată de existenţa unui termen de referinţă, precum:

- obiectivele individuale inserate în fişa postului
- realizările perioadei precedente, în măsura în care prestaţia titularului postului respective este una liniară, repetitivă
- situaţia înregistrată de posturi similare din alte organizaţii – greu de identificat, datorită greutăţilor înregistrate în culegerea de date şi informaţii relevante
- unele cerinţe impuse de post, de teoria managerială sau de variabilele endogene şi exogene cu impact asupra funcţionalităţii, eficienţei şi eficacităţii postului respectiv.

De aici rezultă importanţa deosebită a **fişei postului**, a cărei abordare trebuie transferată de la statutul de document organizatoric la cel de veritabil instrument managerial.

La rândul lor, **performanţele grupului** pot fi „localizate" la nivelul compartimentelor funcţionale şi operaţionale sau la nivelul unor grupe de posturi din cadrul acestora. Pot fi asimilate cu rezultatele obţinute vis-à-vis de **obiectivele specifice** sau **derivate de gradul II** în situaţia în care sunt superioare respectivelor obiective. De precizat faptul că sunt firme în care defalcarea obiectivelor „se opreşte" la nivelul formaţiei de lucru (vezi întreprinderi din industria chimică ori metalurgică), identificarea obiectivelor individuale fiind imposibilă. În astfel de situaţii este evident că performanţele de grup sunt cele care pot fi identificate şi funcţie de care se fundamentează nivelul recompenselor / sancţiunilor materiale.

Tot performanţele de grup sunt considerate şi **performanţele organizaţiei,** evidenţiate în raport de obiectivele fundamentale sau derivate de gradul I, ca să ne referim la cel mai important termen de comparaţie. Modalităţile de manifestare sunt variate, funcţie de natura obiectului de activitate al organizaţiei, de caracteristicile dimensionale şi funcţionale ale acesteia etc.

Ceea ce interesează în mod deosebit nu numai teoria, ci şi practica managerială din România sunt **performanţele manageriale**, fără de care nu este posibilă obţinerea de performanţe economice, financiare ş.a.m.d. în domeniile conduse. Condiţionările unanim recunoscute de specialişti în acest perimetru de preocupări ştiinţifice sunt clare: numai un management

performant, exercitat de manageri profesioniști, este capabil de performanțe manageriale, generatoare de performanțe economico-financiare, sociale, etc.

Fig. nr. 2.2. *Condiționări generale management performant – performanțe în domeniul condus*

Indiferent de forma de manifestare a performanțelor, importante sunt:

- tipologia performanțelor manageriale
- tipologia performanțelor înregistrate în domeniile conduse
- mecanismele intime de generare de performanțe manageriale
- maniera de influențare a obținerii de performanțe economice, financiare etc.
- profesionalismul în management.

În concluzie, cuplajul **manageri – management** este **piatra de rezistență** a oricărui demers complex ce urmărește obținerea de **performanțe manageriale** și, în final, **performanțe economice.**

Ce sunt performanțele manageriale? Cum se determină și cine sunt artizanii acestora?

Iată întrebări la care răspunsul nu poate fi dat decât în urma unor clarificări de natură teoretică și metodologică.

2.2. Performanțe manageriale

2.2.1. Condiționările performanțelor manageriale

În orice sistem socio-economic, **performanța** devine, în perioada actuală, **un termen de referință** pentru manageri și executanți, forma de

manifestare a obiectivelor şi rezultatelor obţinute. O organizaţie performantă valorifică mai bine oportunităţile mediului ambiant „trece" mai uşor peste „piedicile" pe care acesta i le poate pune, satisface cantitativ şi calitativ superior un anumit segment al nevoii sociale, obţine avantaj competitiv pe piaţa specifică pe care acţionează.

În fapt, **o organizaţie performantă managerial şi economic** este capabilă să satisfacă pe deplin interesele economice ale principalilor stakeholders – salariaţi, manageri, acţionari, stat, autorităţi locale, bănci, furnizori, clienţi etc. – în condiţiile optimizării celor două tendinţe fundamentale ce marchează funcţionarea acesteia: **„obţinerea de valoare pentru client"** şi **„obţinerea de valoare pentru acţionar"**. Cele două demersuri sunt orientate spre **excelenţa operaţională** (Ch. Coates – „Managerul total", Editura Teora, Bucureşti, 1997), coordonată fundamentală a managementului strategic, excelenţă operaţională obţinută prin reconsiderarea rolurilor managerilor departamentali.

În principal obţinerea de performanţe manageriale la nivel de firmă este condiţionată de **competenţa managerilor şi executanţilor**, de **contextual cultural** în care aceştia acţionează şi, evident, de **influenţele contextuale** exercitate de mediul ambiant, naţional şi internaţional. Câteva referiri la aceşti importanţi factori credem că se impun.

a. Competenţa managerilor şi executanţilor

Un prim factor de condiţionare a nivelului performanţelor manageriale îl reprezintă, indiscutabil, **competenţa** celor care exercită procesele de management, respective a managerilor, dar şi a celor care operaţionalizează deciziile, adică a executanţilor. Evident, rolul decisiv revine managerilor, indiferent de poziţia ocupată în configuraţia structurală a organizaţiei ei influenţează fundamental comportamentul managerial, economic şi comercial al acesteia.

Competenţa poate fi abordată în dublă ipostază. Pe de o parte, drept competenţă acordată sau atribuită (numită şi autoritatea oficială), iar pe de altă parte ca şi competenţă propriu-zisă (autoritatea personală).

În primul caz, **autoritatea oficială** presupune libertatea decizională de care se „bucură" ocupantul unui post şi este, în opinia noastră, cea mai importantă dimensiune a competenţei. Indiferent de capacitatea profesională şi managerială a individului aflat într-o anumită ipostază organizatorică dacă acesta nu dispune de anumite drepturi de a decide pentru soluţionarea problemelor circumscrise postului ocupat, este evident că nu poate fi vorba de performanţe.

În cel de-al doilea caz, **autoritatea personală** se manifestă prin cunoştinţele, calităţile şi aptitudinile profesionale şi manageriale pe care ocupantul postului trebuie să le posede pentru a valorifica autoritatea oficială a acestuia. Un post judicios dimensionat în ceea ce priveşte sarcinile, competenţele şi responsabilităţile poate genera performanţe numai în măsura în care cel care îl ocupă este competent. De aici şi necesitatea unei compatibilizări permanente între autoritatea oficială şi autoritatea personală, această simbioză fiind suportul realizării obiectivelor individuale, deci al performanţelor manageriale şi economico-sociale.

Dacă în ceea ce priveşte autoritatea oficială, aceasta se manifestă la cote mult mai ridicate la nivelul posturilor de management, în ceea ce priveşte autoritatea personală, cunoştinţele, calităţile şi aptitudinile profesionale trebuie să se regăsească, diferenţiat, atât la nivelul ocupanţilor posturilor de management, cât şi la cei ai posturilor de execuţie, în timp ce cunoştinţele, calităţile şi aptitudinile manageriale sunt obligatorii numai pentru manageri. Figura de mai jos evidenţiază abordarea bidimensională a competenţei.

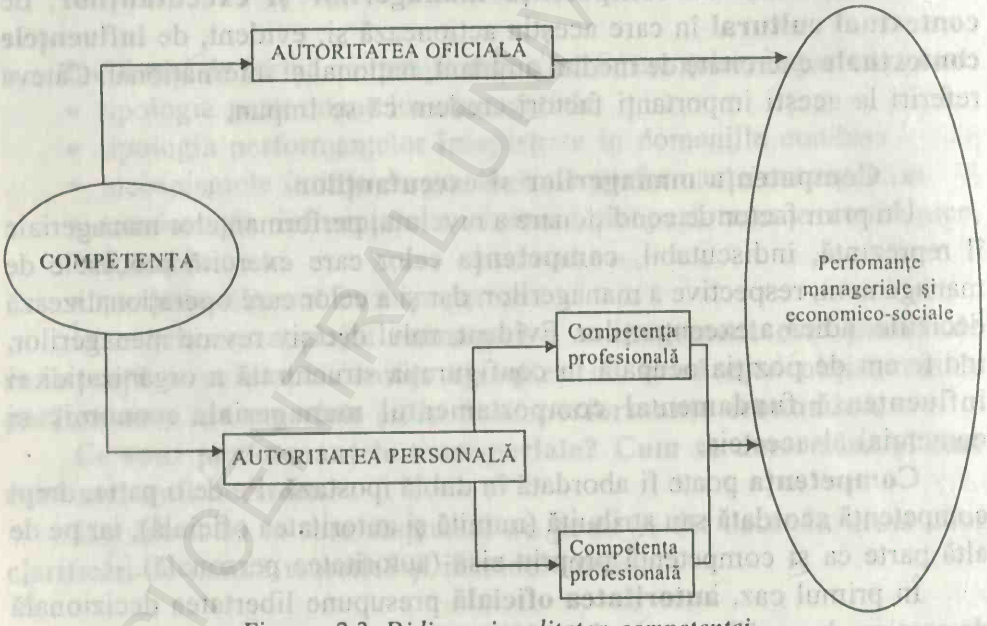


Fig. nr. 2.3. *Bidimensionalitatea competenţei*

Legăturile dintre competenţă şi performanţe sunt evidente.

Un **manager competent**, profesionist, **adoptă decizii de calitate** (fundamentate ştiinţific, oportune, „împuternicite", integrate, complete), **utilizând instrumente manageriale moderne,** din ce în ce mai sofisticate,

într-un **context cultural** cât mai permisiv, care să-i permită **promovarea de stiluri manageriale** predominat participative. **Performanțele manageriale,** sunt, așadar, numeroase și au mari șanse de înregistrare în practica managerială a organizației. Ne referim la:

- calitatea deciziilor*
- calitatea mecanismelor decizionale
- calitatea instrumentarului managerial și a metodologiilor manageriale
- ș.a.m.d.

b. Cultura organizațională

Cultura organizațională, definită drept „ansamblul valorilor, credințelor, aspirațiilor, așteptărilor și comportamentelor conturate în decursul timpului în fiecare organizație, care predomină în cadrul său și care îi condiționează direct și indirect funcționalitatea și performanțele"* este unul din determinanții importanți ai obținerii de performanțe manageriale și economice.

Ca atare, cultura organizațională se manifestă, în principal, prin:

- ❖ simboluri
- ❖ valori organizaționale
- ❖ norme de comportament
- ❖ ritualuri și ceremonii
- ❖ istorioare și mituri

Fiecare din acestea condiționează în modalități variate nivelul și structura performanțelor organizaționale și individuale, în raport de rolul și locul pe care le îndeplinesc în cultura organizațională. Mai mult decât atât, precizarea acestora nu poate avea loc fără o definire corespunzătoare a funcțiilor pe care le are la nivel de organizație, concretizate în:

- ❖ contribuie la dezvoltarea relațiilor dintre organizație și stakeholderii săi;
- ❖ asigură interfața dintre cultura națională și cultura individuală;
- ❖ modelează identitatea individuală și de grup;
- ❖ determină decisiv comportamentele componenților organizației;
- ❖ asigură sentimentul de apartenență la o colectivitate specifică;
- ❖ oferă protecție componenților unei organizații.

---

* O. Nicolescu, I. Verboncu – „Fundamentele managementului organizației", Editura Tribuna Economică, București, 2001, p.273

De precizat faptul că, de maniera de realizare, depind decisiv performanțele, eficiența și eficacitatea organizației.

De o importanță deosebită în contextul culturii organizaționale este **cultura managerială,** ce vizează aceleași forme de manifestare, abordate de pe poziția managerilor, ale căror stiluri manageriale, decizii și acțiuni sunt sensibil influențate.

Aceasta condiționează performanțele manageriale și economico-sociale în modalități variate, precum:

- ❖ asigură direcționarea eforturilor către un obiectiv sau set de obiective;
- ❖ dezvoltă o motivație puternică pentru salariați în obținerea rezultatelor așteptate;
- ❖ furnizează o structură și un sistem de mecanisme care coordonează eforturile angajaților fără a fi nevoie de proceduri sau sisteme formale.

Astfel de modalități sunt consecința firească a funcțiilor pe care cultura managerială le îndeplinește:

- ❖ motivează decisiv personalul managerial și de execuție în obținerea de performanțe;
- ❖ oferă viziune și apartenență la o categorie socială aparte pentru manageri;
- ❖ este un factor important în promovarea și susținerea schimbărilor organizaționale;
- ❖ favorizează procesul de învățare organizațională;
- ❖ asigură o armonizare a valorilor în cadrul organizației;
- ❖ realizează „controlul cultural" al evoluției organizației;
- ❖ contribuie la obținerea efectului de sinergie în cadrul organizației;
- ❖ permite obținerea avantajului competitiv.

Este evident faptul că, pentru operaționalizarea acestor funcții este necesară o implicare activă, efectivă și afectivă a managerilor, în special a celor din eșalonul superior, prin **stiluri manageriale** propice performanțelor și printr-un **leadership** de asemenea generator de eficiență și eficacitate.

Trecerea în revistă a acestor aspecte de natură teoretică și metodologică – **modalitățile de manifestare și funcțiile culturii organizaționale și culturii manageriale** – permite evidențierea impactului pe care îl au asupra performanțelor organizaționale și individuale.

Sinteza acestor influențe este relatată de figura de mai jos:

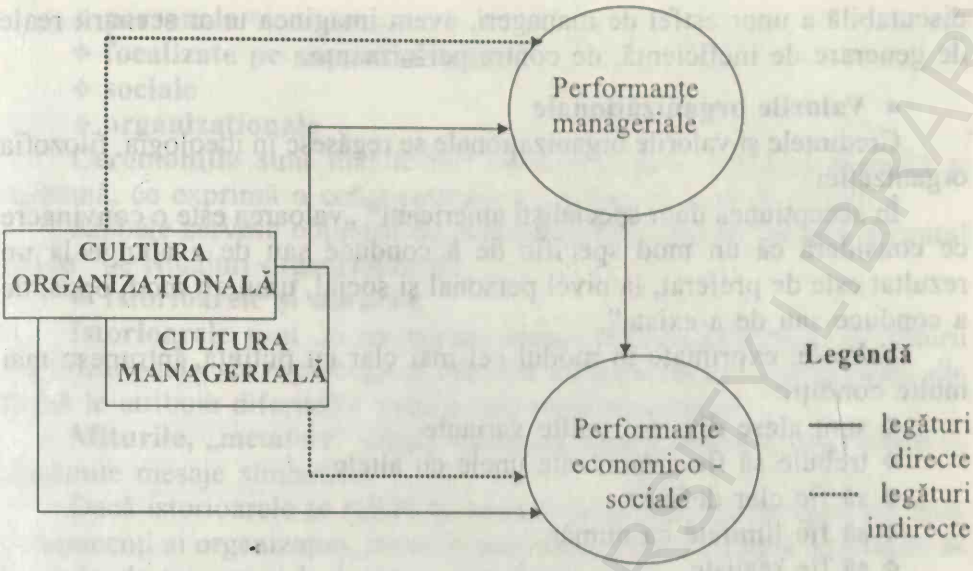


Fig. nr. 2.4. *Legăturile cultură - performanțe*

În ceea ce privește **formele de manifestare** ale culturii organizaționale, respectiv manageriale semnalăm următoarele modalități de influențare:

• **Simbolurile,** ce caracterizează diverse fenomene organizaționale și manifestările lor și se manifestă sub forma simbolurilor – acțiuni, simbolurilor verbale și a simbolurilor materiale, au un impact mai redus asupra performanțelor iar acesta se dovedește a fi, în mare parte, indirect. Prin intermediul lor se asigură ordinea și rigurozitatea și se determină funcționalitatea culturii. Modificările frecvente operate le nivelul echipelor manageriale ale organizațiilor (ne referim cu prioritate la cele cu capital majoritar sau integral de stat) pot conduce la distrugerea unor simboluri la care angajații se raportau, cu impact nefavorabil asupra prestației acestora vis-a-vis de obiective. Mai mult decât atât, pot apare simboluri noi, sub formă de sloganuri, precum „la vremuri noi, tot noi", „manageri de-un mandat" etc., generatoare de ineficiență, de neimplicare în derularea proceselor de muncă și chiar de sfidare a bunului simț. De pildă, noțiunea de „manager de-un mandat" capătă semnificații culturale, manageriale și economice deosebit de puternice în sensul că managerii de nivel superior ai firmelor cu capital de stat și ai instituțiilor publice, inclusiv ai celor descentralizate, sunt „produsul" politicului. Aceștia sunt conștienți că „viața" lor de manageri este de doar 4 (patru) ani, perioadă în care, în frecvente situații, accentul este pus pe realizarea unor interese personale și nu pe asigurarea premiselor favorabile obținerii de performanțe și satisfacerii concertate a intereselor economice ale principalilor stakeholderi. Dacă asociem aceste aspecte și cu competența managerială și profesională

discutabilă a unor astfel de manageri, avem imaginea unor scenarii reale de generare de ineficiență, de contra performanțe.

- **Valorile organizaționale**

Credințele și valorile organizaționale se regăsesc în ideologia, filozofia organizației.

În accepțiunea unor specialiști americani* „valoarea este o convingere ce consideră că un mod specific de a conduce sau de a ajunge la un rezultat este de preferat, la nivel personal și social, unui alt mod, opus, de a conduce sau de a exista".

Valorile, exprimate în modul cel mai clar cu putință, întrunesc mai multe condiții:

- ❖ sunt alese din mai multe variante
- ❖ trebuie să fie armonizate unele cu altele
- ❖ să fie clar definite
- ❖ să fie limitate ca număr
- ❖ să fie realiste
- ❖ să stimuleze performanța
- ❖ să fie atractive și să genereze un sentiment de mândrie
- ❖ să poată fi comunicate
- ❖ să poată fi scrise.

Sistemul de valori promovat, în principal, de managementul de nivel superior, trebuie să fie cunoscut, înțeles și asumat de cea mai mare parte a salariaților. În felul acesta determină o participare activă și responsabilă din partea lor la realizarea obiectivelor și, implicit, la obținerea de performanțe.

- **Normele de comportament**

Normele de conduită (comportamentale) pot fi **formale** (stabilite prin reglementări oficiale ale managementului firmei) și **informale** (stabilite neoficial de componenții firmei sau grupuri din interiorul acesteia).

Impactul acestora asupra performanțelor este decisiv. Grupurile formale, regăsite sub forma compartimentelor, precum și cele informale trebuie să aibe demersuri convergente pentru realizarea obiectivelor asumate.

Axate pe o anumită mentalitate și susținute de o motivare adecvată, comportamentele salariaților au drept mobil obținerea de rezultate (performanțe) în condițiile unui consum cât mai redus de resurse.

- **Ritualurile și ceremoniile**

Ritualurile reprezintă un ansamblu de acțiuni planificate, cu conținut emoțional, ce combină diferite modalități de expresie a culturii organizaționale**. Pot fi:

---

* Cushner, K., Cherrie, C., Young, M., Richard, W., Francis, D., Woodcock, M.

** Năstase M. – „Cultura organizațională și managerială", Editura ASE, 2004

- ❖ **personale**
- ❖ **focalizate pe sarcini/obiective**
- ❖ **sociale**
- ❖ **organizaţionale**

Ceremoniile sunt manifestări colective, de o manieră formală şi solemnă, ce exprimă o conştientizare a tradiţiei şi istoriei firmei.

Ambele servesc obţinerii de performanţe în măsura în care accentul „cade" pe ritualuri organizaţionale.

- **Istorioarele şi miturile**

Istorioarele sunt „o modalitate importantă de înţelegere a culturii organizaţionale, de a percepe şi descifra înţelesurile pe care oamenii din firmă le atribuie diferitelor evenimente organizaţionale".

Miturile, „metafore" organizaţionale, sunt o formă de exprimare ce transmite mesaje simbolice.

Dacă istorioarele se referă la poveşti de succes sau de eşec ale unor componenţi ai organizaţiei, miturile sunt unice pentru aceasta, referindu-se la perioade trecute şi la oameni consideraţi „istorici".

Ambele pot fi **provocări** semnificative pentru personalul unei oragnizaţii în ceea ce priveşte demararea de schimbări majore în funcţionarea şi managementul său, iar rezultatele vizate şi obţinute efectiv să reprezinte cu adevărat **performanţe.**

Este evident faptul că, atât prin formele de manifestare, cât şi prin funcţiile enunţate deja, cultura organizaţională şi managerială sunt determinanţi importanţi ai performanţelor.

Toate marile transformări organizaţionale, schimbările majore în domeniul managementului microeconomic şi social sunt consecinţă şi a schimbărilor operate la nivel „cultural".

Reengineringul organizaţiei şi reengineeringul managerial, promovarea managementului bazat pe cunoştinţe ş.a. evidenţiază, la capitolul „cauze" şi cultura organizaţională şi managerială, în multe privinţe rămasă în urmă.

Trecerea la culturi puternice este, de departe, o premisă importantă a obţinerii de eficienţă, eficacitate şi performanţe la nivel decizional şi operaţional. Indiferent de **modelele cultură – eficienţă/eficacitate** (modelul privind gradul de realizare a obiectivelor, modelul „sisteme naturale" sau „deschise", modelul „proces de decizie internă", modelul „comportamentelor strategice") este unanimă aprecierea că organizaţiile cu o cultură puternică obţin performanţe superioare altor competitori.

Funcţiile culturii manageriale şi organizaţionale, prezentate deja, permit identificarea şi a altor modalităţi de influenţare a performanţelor manageriale şi economico-sociale. Prof.universitar Ovidiu Nicolescu* le-a

---

* O. Nicolescu (coord.) „Managerii şi managementul resurselor umane", Editura Economică, Bucureşti, p. 371

prezentat într-o schemă pe care am „îmbogățit-o" și cu alte elemente, axate mai mult pe prima categorie de performanțe.

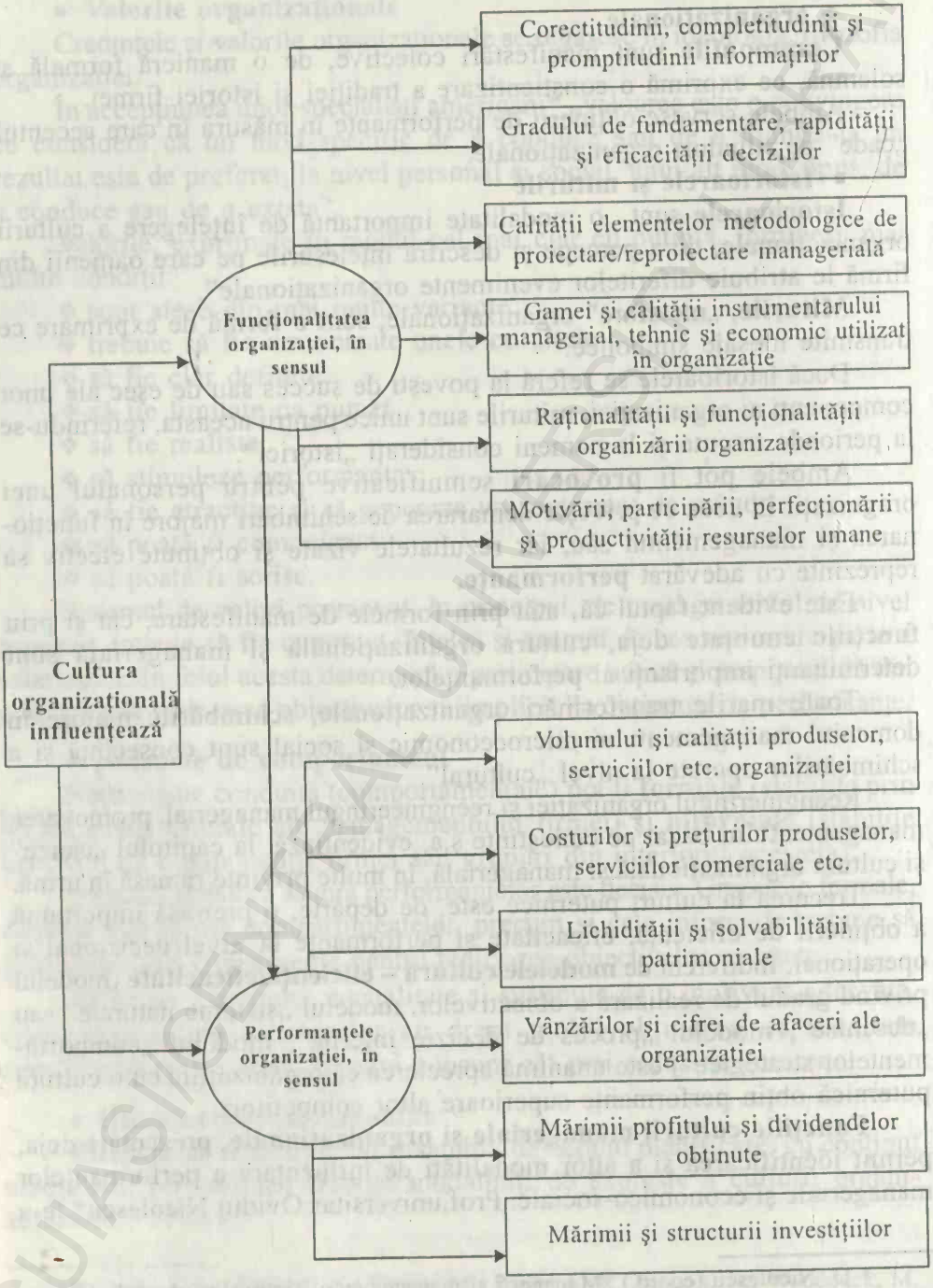


Fig. nr. 2.5. *Influența culturii asupra performanțelor organizației*

c. Mediul ambiant național și internațional

Definit ca ansamblul elementelor exogene ale firmei, de natură economică, tehnică, politică, demografică, culturală, științifică, organizatorică, juridică, psiho-sociologică, educațională și ecologică ce marchează stabilirea obiectivelor acesteia, obținerea resurselor necesare, adoptarea și aplicarea deciziilor de realizarea lor.

Mediul ambiant exercită o gamă variată de influențe asupra acesteia prin intermediul unui complex de factori:

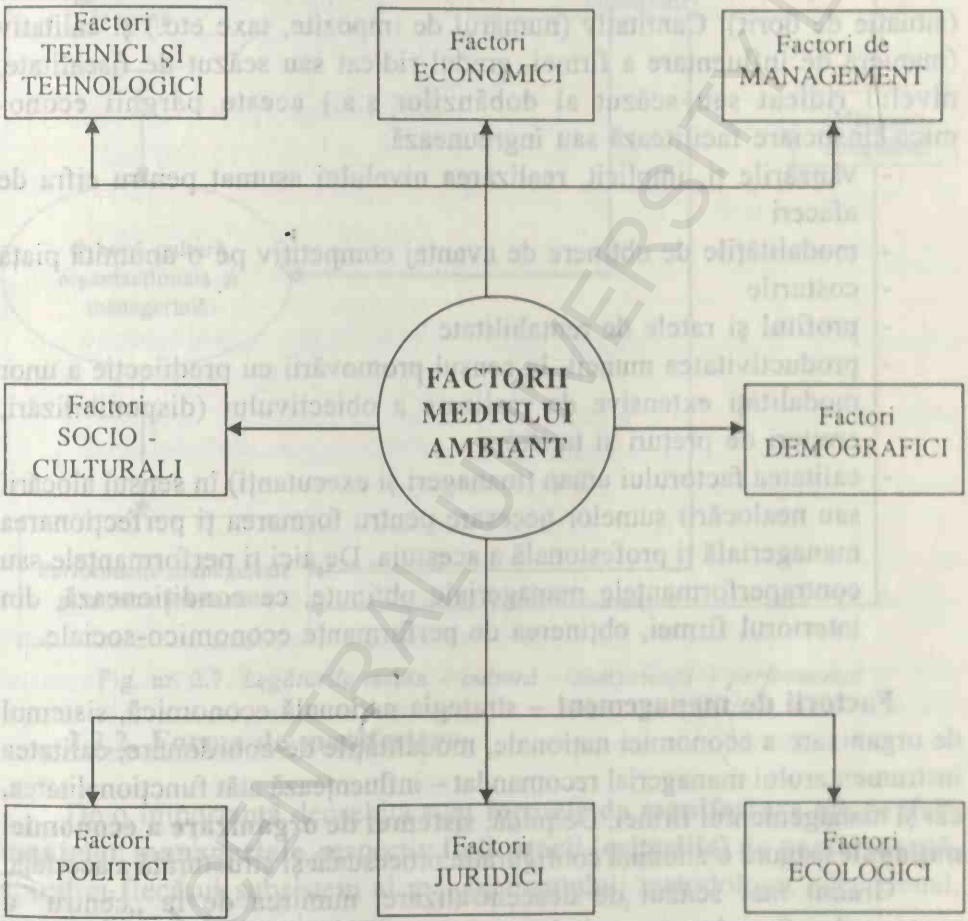


Fig. nr. 2.6. *Factorii mediului ambiant*

Câțiva dintre factorii mai sus menționați au o influență decisivă asupra funcționalității și managementului, asupra performanțelor manageriale și economico-sociale obținute la nivel de firmă.

Factorii economici, regăsiți, în principal, în piața internă și externă, în pârghiile economico-financiare, sistemul bancar, bursa de valori au un impact major asupra constituirii, funcționării, dezvoltării firmei, dar și

asupra managementului său prin aceea că, direct sau indirect, condiționează **sursele constituirii resurselor** necesare derulării proceselor de muncă, **realizarea efectivă a misiunii sale, nivelul rezultatelor obținute** ce pot reprezenta performanțe. Un singur exemplu credem că este edificator în această privință.

Pârghiile economico-financiare (sistemul de impozite, taxe, dobânzi, cointeresarea materială etc.) pot să se manifeste ca **instrumente administrative** (azi, acest lucru este evident) sau ca **instrumente manageriale** (situație de dorit). Cantitativ (numărul de impozite, taxe etc.) și calitativ (maniera de influențare a firmei, gradul ridicat sau scăzut de fiscalitate, nivelul ridicat sau scăzut al dobânzilor ș.a.) aceste pârghii economico-financiare facilitează sau îngreunează:

- vânzările ți, implicit, realizarea nivelului asumat pentru cifra de afaceri
- modalitățile de obținere de avantaj competitiv pe o anumită piață
- costurile
- profitul și ratele de rentabilitate
- productivitatea muncii, în sensul promovării cu predilecție a unor modalități extensive de realizare a obiectivului (disponibilizări, creșteri de prețuri și tarife)
- calitatea factorului uman (manageri și executanți) în sensul alocării sau nealocării sumelor necesare pentru formarea ți perfecționarea managerială ți profesională a acestuia. De aici ți performanțele sau contraperformanțele manageriale obținute, ce condiționează, din interiorul firmei, obținerea de performanțe economico-sociale.

Factorii de management – strategia națională economică, sistemul de organizare a economiei naționale, modalitățile de coordonare, calitatea instrumentarului managerial recomandat – influențează atât funcționalitatea, cât și managementul firmei. De pildă, **sistemul de organizare a economiei naționale** asigură o anumită configurație procesuală și structurală a acesteia.

Gradul mai scăzut de descentralizare, numirea de la „centru" a managerilor firmelor cu capital integral de stat și ai celor din instituțiile publice deconcentrate (!) pe criterii predominant politice și nu pe criterii de competență – ca să ne referim doar la două din ipostazele funcționale ale impactului acestui factor – vor genera cu siguranță exercitarea unui management empiric, incapabil de performanțe manageriale și de satisfacerea concertată a intereselor economice ale principalilor stakeholders.

În mod similar poate fi evidențiată influența și a celorlalte categorii de factori ai mediului ambiant, național și internațional.

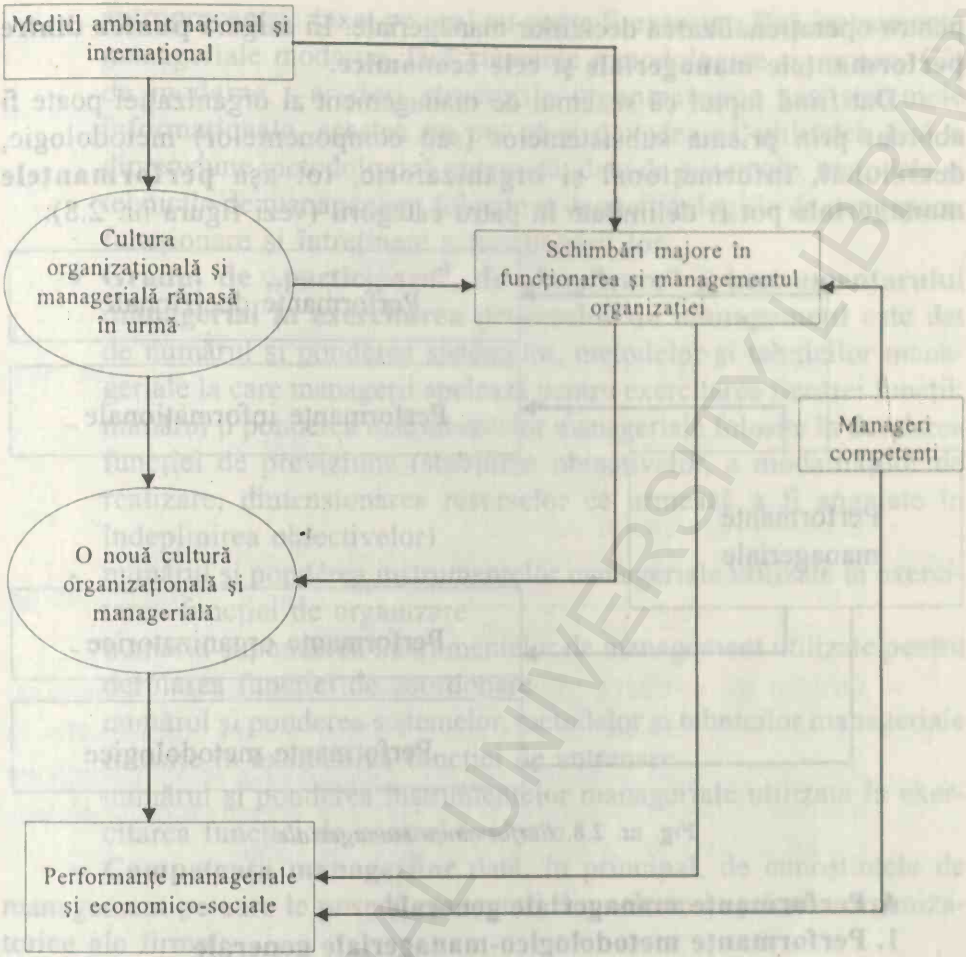


Fig. nr. 2.7. *Legăturile mediu – cultură – competență – performanțe*

2.2.2. Forme de manifestare

De o importanță deosebită sunt **formele de manifestare ale performanțelor manageriale**, respectiv **indicatorii (criteriile) de performanță**, specifici fiecărui subsistem al managementului: metodologic, decizional, informațional și organizatoric.

Suntem nevoiți să facem o precizare importantă: **performanțele manageriale sunt generate și se obțin la nivelul managerilor**, adică la nivelul celor care exercită procese de management (previzionează, organizează, coordonează, antrenează, controlează și evaluează), în timp ce **performanțele economice** se înregistrează în domeniul condus, în mediul aplicativ, prin implicarea efectivă și activă, atât a managerilor, cât și a executanților. Aceștia din urmă sunt puși în situația de a iniția acțiuni

BCU CLUJ UNIVERSITY LIBRARY

pentru operaționalizarea deciziilor manageriale. Ei asigură **puntea dintre performanțele manageriale și cele economice.**

Dat fiind faptul că sistemul de management al organizației poate fi abordat prin prisma subsistemelor (sau componentelor) metodologic, decizional, informațional și organizatoric, tot așa **performanțele manageriale** pot fi delimitate în patru categorii (vezi figura nr. 2.8):

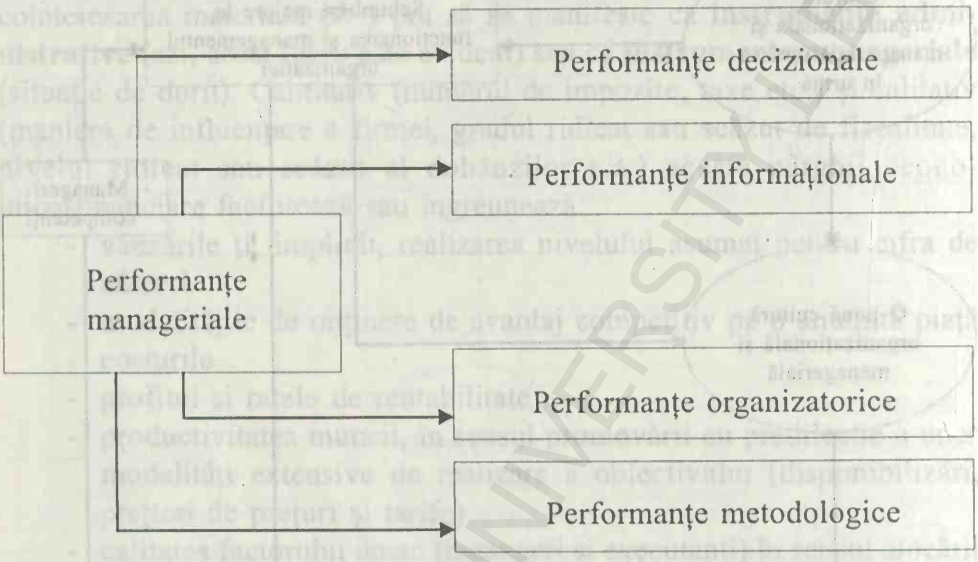


Fig. nr. 2.8. *Performanțe manageriale*

A. Performanțe manageriale generale

1. Performanțe metodologico-manageriale generale

- **Gradul de scientizare a managementului firmei** exprimă **cantitativ** – prin numărul de sisteme, metode și tehnici de management folosite la un moment dat pentru (în) exercitarea proceselor de management și a funcțiilor acestora – și **calitativ** – prin maniera de operaționalizare (metodologică) a acestora – raporturile dintre empirism și științific în prestația managerilor, în principal a celor din „vârful strategic" și eșalonul mediu (managementul departamental). Este din ce în ce mai pregnantă ideea conform căreia un management cu adevărat științific, profesionist este exercitat de manageri profesioniști, competenți, care apelează cotidian instrumente manageriale din ce în ce mai sofisticate și complexe, dublate de **metodologii** adecvate de proiectare/reproiectare și întreținere a funcționării managementului și subsistemelor sale. Opinăm că un management modern, indiferent de stadiul atins (management bazat pe procese, management axat pe stakeholders) ori management

antroprocentric (axat pe om) nu poate fi exercitat fără instrumente manageriale moderne, fără elemente metodologice riguroase. Cât de moderne s-ar dori structurile organizatorice sau sistemele informaționale, acestea nu pot să-și dovedească utilitatea fără o dimensiune metodologică puternică, data de sistemele, metodele și tehnicile de management folosite și de metodologiile de concepere, funcționare și întreținere a funcționării lor.

- **Gradul de „participare", de „implicare" a instrumentarului managerial în exercitarea proceselor de management** este dat de numărul și ponderea sistemelor, metodelor și tehnicilor manageriale la care managerii apelează pentru exercitarea fiecărei funcții:
  - numărul ți ponderea instrumentelor manageriale folosite în derularea funcției de previziune (stabilirea obiectivelor, a modalităților de realizare, dimensionarea resurselor ce urmează a fi angajate în îndeplinirea obiectivelor)
  - numărul și ponderea instrumentelor manageriale utilizate în exercitarea funcției de organizare
  - numărul și ponderea instrumentelor de management utilizate pentru derularea funcției de coordonare
  - numărul și ponderea sistemelor, metodelor și tehnicilor manageriale folosite în exercitarea funcției de antrenare
  - numărul și ponderea instrumentelor manageriale utilizate în exercitarea funcției de control-evaluare.
- **Competența managerilor** dată, în principal, de cunoștințele de management pe care le posedă managerii din cele trei eșaloane organizatorice ale firmei:
  - punctajul obținut la evaluarea periodică a managerilor din etalonul inferior, raportat la un barem minim impus de teoria și practica managerială;
  - idem, pentru managerii de nivel mediu;
  - idem, pentru managerii de top (eșalonul superior al managementului).

1. **Performanțe decizionale generale**

- **Gradul de soluționare decizională a problemelor cu care se confruntă firma,** determinat ca raport între numărul de decizii adoptat la nivel de firmă și numărul de probleme cu care aceasta s-a confruntat, într-un anumit interval de timp. Intensitatea decizională este diferită de la un eșalon organizatoric la altul, funcție de complexitatea, volumul și dificultatea problemelor decizionale apărute, pe de o parte, și competența managerială a decidenților pe de altă parte.

Intensitatea decizională (Id) poate fi determinată:

- pe asamblu: $Id_1 = \frac{nr.\ decizii\ adoptate}{nr.\ probleme\ decizionale} 100$

- la nivelul eşalonului superior al managementului:

$$Id_2 = \frac{nr.\ decizii\ adoptate}{nr.\ probleme\ decizionale} 100$$

- la nivelul eşalonului mediu:

$$Id_3 = \frac{nr.\ decizii\ adoptate}{nr.\ probleme\ decizionale} 100$$

- la nivelul eşalonului inferior:

$$Id_4 = \frac{nr.\ decizii\ adoptate}{nr.\ probleme\ decizionale} 100$$

- **Gradul de aplicare (operaţionalizare) a deciziilor**, determinat de acţiunile iniţiate în domeniul condus pentru implementarea deciziilor. Acest indicator de performanţă (I_a) se determină pe ansamblul managementului şi pe eşaloane organizatorice, astfel:

- gradul de aplicare a deciziilor la nivel de firmă:

$$Ia_1 = \frac{nr.\ decizii\ aplicate}{nr.\ decizii\ adoptate} 100$$

- gradul de aplicare a deciziilor adoptate de eşalonul superior al managementului:

$$Ia_2 = \frac{nr.\ decizii\ aplicate}{nr.\ decizii\ adoptate} 100$$

- gradul de aplicare a deciziilor adoptate de eşalonul mediu:

$$Ia_3 = \frac{nr.\ decizii\ aplicate}{nr.\ decizii\ adoptate} 100$$

- gradul de aplicare a deciziilor adoptate de eşalonul inferior:

$$Ia_4 = \frac{nr.\ decizii\ aplicate}{nr.\ decizii\ adoptate} 100$$

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

1. Performanțe informațional – manageriale de ansamblu

• **Gradul de satisfacere a nevoilor informaționale ale managerilor de nivel superior, mediu și inferior** (intensitatea informațională).

- gradul de satisfacere a nevoilor informaționale în general:

$$Ii_1 = \frac{Informații\ furnizate}{Informații\ necesare} 100$$

- gradul de satisfacere a nevoilor informaționale ale managerilor de nivel superior:

$$Ii_2 = \frac{Informații\ furnizate}{Informații\ necesare} 100$$

- gradul de satisfacere a nevoilor informaționale ale managerilor din eșalonul mediu:

$$Ii_3 = \frac{Informații\ furnizate}{Informații\ necesare} 100$$

- gradul de satisfacere a nevoilor informaționale ale managerilor de nivel inferior.

$$Ii_4 = \frac{Informații\ furnizate}{Informații\ necesare} 100$$

• **Gradul de satisfacere a nevoilor informaționale ale executanților**

$$Ii_5 = \frac{Informații\ furnizate}{Informații\ necesare} 100$$

1. Performanțe organizatorice generale

• **Gradul de asigurare procesuală a obiectivelor** asumate pentru o anumită perioadă scoate în evidență măsura în care delimitarea și dimensionarea proceselor de muncă satisface pretențiile impuse de cele cinci categorii de obiective – fundamentale, derivate I, derivate II, specifice, individuale. Dacă tratăm firma ca o importantă componentă procesuală a macrosistemelui din care face parte (subramură, ramură, sector), atunci o asemenea performanță organizatorică poate fi exprimată prin corespondența deplină dintre obiective și componentele procesuale stabilite:

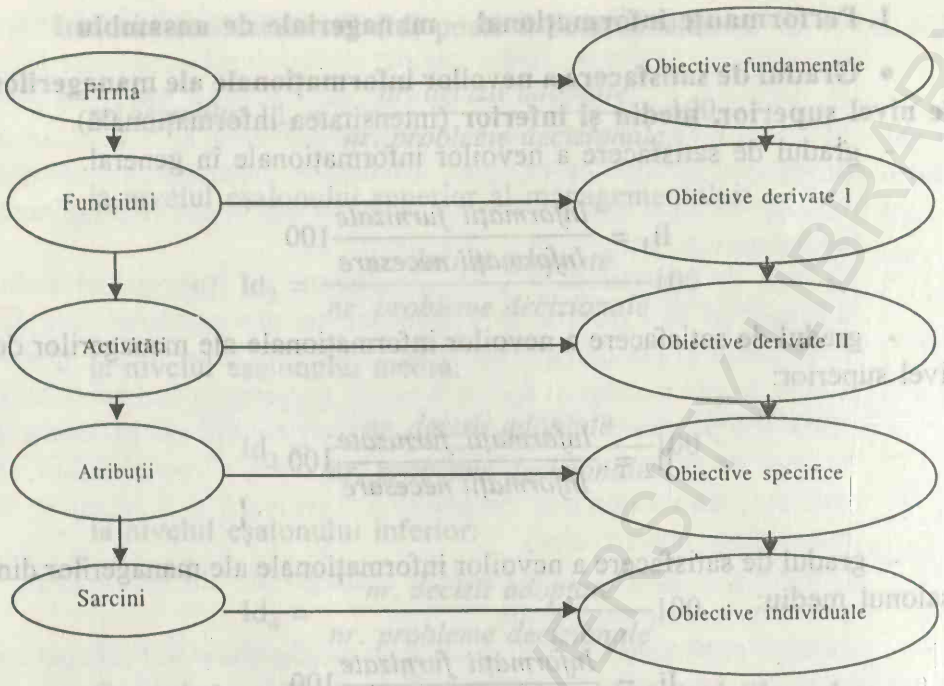


Fig. nr. 2.9. *Corespondenta obiective – componente procesuale*

• **Gradul de acoperire structural – organizatorică a proceselor de muncă implicate în realizarea obiectivelor.**

Este evident faptul că, pentru realizarea obiectivelor, sunt necesare procese de muncă, regăsite în forme de agregare diferită, în componentele procesuale (funcţiuni, activităţi, atribuţii, sarcini), iar pentru derularea corespunzătoare a acestora este necesar un cadru structural-organizatoric judicius conturat.

Insistăm pe faptul că orice componentă procesuală trebuie să dispună de un suport structural-organizatoric delimitat şi dimensionat corespunzător pentru a putea fi exercitată. Nerespectarea acestor corespondenţe duce, inevitabil, la nerealizarea obiectivelor; modalităţile de manifestare sunt, în principal, următoarele:

- crearea şi funcţionarea unor componente structurale (posturi şi compartimente, în principal) la nivelul cărora sunt precizate sarcini şi atribuţii aproape identice (paralelisme în exercitarea acestor componente procesuale)
- existenţa unor zone procesuale (procese de muncă) „neacoperite" structural-organizatoric, în sensul că nu se creează posturi şi compartimente la nivelul cărora să se exercite. Este „cea mai bună modalitate" de a justifica unele neîmpliniri, în sensul că managerii

caută mereu „locuri de refugiu" pentru incompetența lor în a susține procesual și structural-organizatoric realizarea obiectivelor ce le revin.

Figura de mai jos este edificatoare pentru a ilustra maniera de manifestare a acestei performanțe manageriale:

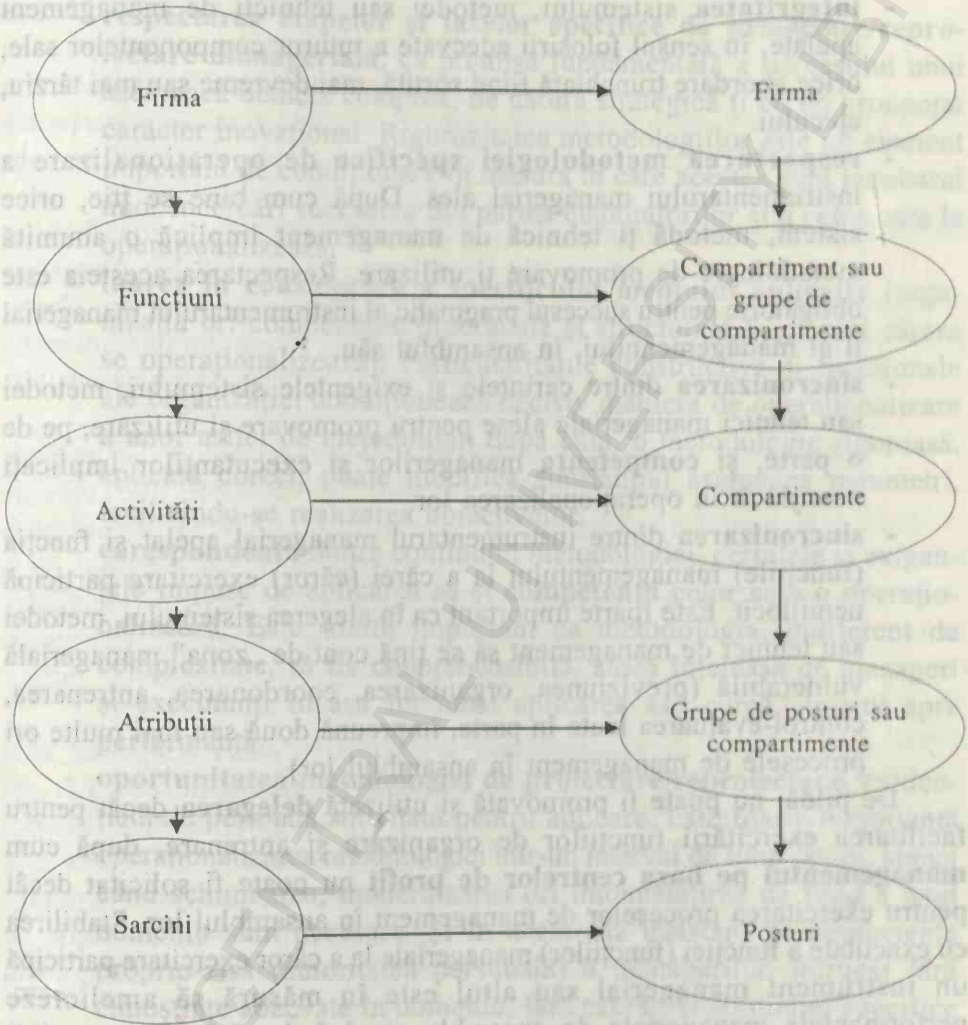


Fig. nr. 2.10. *Corespondența componente procesuale – componente structural-organizatorice*

A. Performanțe manageriale specifice

1. Performanțe metodologico-manageriale

- **Calitatea instrumentarului managerial** este evidențiată de:

- **oportunitatea** apelării și utilizării unui anumit instrument managerial (sistem, metodă sau tehnică de management). Un asemenea

BCU "CAROL I" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

parametru este condiționat de volumul, complexitatea și dificultatea unor obiective, cultura organizațională existentă în firmă, competența managerială a celor care conduc, influențele contextuale la care este supusă firma, atitudinea față de schimbare a personalului organizației etc.

- **integritatea** sistemului, metodei sau tehnicii de management apelate, în sensul folosirii adecvate a tuturor componentelor sale, orice abordare trunchiată fiind sortită, mai devreme sau mai târziu, eșecului.
- **respectarea metodologiei specifice** de operaționalizare a instrumentarului managerial ales. După cum bine se știe, orice sistem, metodă și tehnică de management implică o anumită metodologie de promovare și utilizare. Respectarea acesteia este obligatorie pentru succesul pragmatic al instrumentarului managerial și al managementului, în ansamblul său.
- **sincronizarea** dintre cerințele și exigențele sistemului, metodei sau tehnici manageriale alese pentru promovare și utilizare, pe de o parte, și **competența** managerilor și executanților implicați nemijlocit în operaționalizarea lor.
- **sincronizarea** dintre instrumentarul managerial apelat și funcția (funcțiile) managementului la a cărei (căror) exercitare participă nemijlocit. Este foarte important ca în alegerea sistemului, metodei sau tehnici de management să se țină cont de „zona" managerială vulnerabilă (previziunea, organizarea, coordonarea, antrenarea, control-evaluarea luate în parte, împreună două sau mai multe ori procesele de management în ansamblul lor).

De pildă, nu poate fi promovată și utilizată **delegarea** decât pentru facilitarea exercitării funcțiilor de organizare și antrenare, după cum **managementul pe baza centrelor de profit** nu poate fi solicitat decât pentru exercitarea proceselor de management în ansamblul lor. Stabilirea cu exactitate a funcției (funcțiilor) manageriale la a căror exercitare participă un instrument managerial sau altul este în măsură să amelioreze performanțele manageriale de ansamblu și să îmbunătățească sensibil eficiența și eficacitatea muncii managerilor.

Decisivă este, în alegerea unuia sau altuia din instrumentele manageriale oferite de teoria managementului, **competența managerilor,** în special dimensiunea sa științifică, dată de cunoștințele de management pe care aceștia le posedă. Este evident că nu poate fi apelată o metodă de management (cu titlu de exemplu, analiza valorii) dacă nu am auzit de aceasta sau, chiar dacă am auzit, nu știm în constă și cum se utilizează!!

De aici necesitatea dezvoltării şi diversificării cunoştinţelor de management, ca premise a ştientizării muncii managerilor.

• **Calitatea metodologiilor de concepere, funcţionare şi întreţinere a funcţionării managementului şi componentelor sale.**

Se regăseşte prin:

- **respectarea etapelor şi fazelor specifice de proiectare/reproiectare managerială,** ca premisă fundamentală a succesului unui asemenea demers complex, de natură strategică şi cu un pronunţat caracter inovaţional. Rigurozitatea metodologiilor este un element important de condiţionare în măsura în care acestea sunt rezultatul unor încercări succesive din partea elaboratorilor şi a celor care le operaţionalizează.
- **luarea în considerare a specificului mediului aplicativ** (organizaţia ori componente procesuale şi structurale la nivelul cărora se operaţionalizează). Particularităţile constructive şi funcţionale ale organizaţiei condiţionează decisiv maniera de operaţionalizare a unor astfel de metodologii după cum, o metodologie riguroasă, aplicată corect, poate modifica substanţial asemenea parametri, facilitându-se realizarea obiectivelor.
- **corespondenţa** dintre conţinutul metodologiei, cerinţele şi exigenţele impuse de aplicarea sa şi **competenţa** celor care o operaţionalizează. Este foarte important ca metodologia, indiferent de complexitate, să fie conprehensibilă, adică înţeleasă de manageri şi executanţi în aşa fel incât aplicarea să „curgă" liniştit spre performanţă.
- **oportunitatea metodologiei de proiectare/reproiectare,** evidenţiată de perioada solicitată pentru aplicare. Este foarte importantă operaţionalizarea metodologiei într-un interval de timp optim, atunci când schimbarea, modernizarea ori îmbunătăţirea de fond a unui domeniu sunt necesare. Şi în acest caz insistăm pe competenţa propriu-zisă (autoritatea personală) a managerilor, întrucât fără cunoştinţe adecvate în domeniu, fără calităţi şi aptitudini specifice nu pot fi derulate eficient şi eficace demersuri metodologice importante.

1. Performanţe decizionale

• **Calitatea deciziilor manageriale**

- **fundamentarea ştiinţifică** – asigurată, pe de o parte, de existenţa şi valorificarea unor informaţii pertinente referitoare la problema (problemele) ce urmează a fi soluţionate şi, pe de altă parte, mai ales în cazul

deciziilor strategice, de folosirea unor instrumente manageriale adecvate pentru fundamentarea şi adoptarea deciziilor, funcţie de situaţia decizională în care se înscrie problema ce trebuie rezolvată.

- **„împuternicirea" deciziei** - dată de implicarea efectivă a persoanei sau persoanelor ce dispun de autoritatea necesară („puterea" decizională sau dreptul de a decide într-un anumit domeniu). Evident, se „pleacă" de la premisa că cei care adoptă decizii dispun de cunoştinţele, calităţile şi aptitudinile necesare pentru a valorifica autoritatea oficială conferită postului, adică au autoritatea personală solicitată de rezolvarea problemei (problemelor) cu care se confruntă.
- **oportunitatea deciziei** – respectiv, adoptarea şi aplicarea deciziei într-un interval de timp considerat optim; orice depăşire a acestuia face inutilă decizia adoptată. În acest perimetru considerăm că este adecvată butada: „este de preferat o decizie mai puţin fundamentată adoptată în perioada optimă decât o decizie superior fundamentată, adoptată în afara acesteia".
- **integrarea în ansamblul deciziilor microeconomice** – implică, în primul rând, conturarea unui/unor obiectiv/obiective, care să „facă parte" din sistemul categorial de obiective al organizaţiei (fundamentale, derivate sau specifice); în al doilea rând, este necesară o corelare pe orizontală în sensul armonizării deciziilor adoptate de manageri amplasaţi pe acelaşi nivel ierarhic, referitoare la probleme decizionale complexe, ce reclamă prezenţa mai multor compartimente.
- **formularea corespunzătoare a deciziei** – adică adoptarea unei decizii conprehensibile, uţor înţelese, interpretabile de către cei care o aplică (în principal executanţi); completitudinea deciziei implică regăsirea, în textul acesteia (responsabil de acesta este decidentul) a următorilor parametri: decidentul (exprimat explicit), obiectivul (obiectivele) decizonal(e), modalitatea/modalităţile de realizare, resursele necesare, data adoptării, data aplicării, locul aplicării şi responsabilul cu aplicarea deciziei.

b. Calitatea mecanismelor decizionale (acte şi procese decizionale)

- **oportunitatea** fundamentării, adoptării ţi aplicării deciziilor pe bază de acte sau procese decizionale. Premisa unui asemenea parametru calitativ o reprezintă încadrarea tipologică a deciziilor adoptate.
- După cum bine se ştie, doar deciziile curente sunt consecinţa actelor decizionale, în adoptarea lor fiind necesare, cu prioritate, experienţa, flerul, talentul, intuiţia managerului (decidentului).

- **respectarea metodologiei specifice proceselor decizionale strategico-tactice,** adică regăsirea unor etape reprezentative, fără de care calitatea „produsului finit", adică a deciziilor adoptate ţi eficienţa sa au de suferit. Ne referim la:
- alegerea şi definirea problemei decizionale
- definirea obiectivelor şi a criteriilor decizionale
- stabilirea variantelor decizionale
- deciderea (alegerea variantei optime)
- aplicarea deciziei (iniţierea de acţiuni solicitate de aplicarea deciziei)
- evaluarea eficienţei deciziei.
- **calitatea parametrilor actelor şi proceselor decizionale,** asigurată de (prin):
- **competenţa decidenţilor,** individuali şi de grup; ne referim la cunoştinţele, calităţile şi aptitudinile acestora (autoritatea personală)
- **realismul obiectivelor** decizonale
- acurateţea criteriilor decizionale
- fundamentarea variantelor decizionale
- realismul consecinţelor/rezultatelor decizionale.
- **sincronizare** dintre poziţia ierarhică a managerilor (decidenţilor) şi **tipurile de decizii** adoptate, cunoscute fiind varietatea extreme de ridicată a deciziilor adoptate şi implicarea decizională la fel de diversificată a managerilor. Este cunoscut faptul că sunt frecvente situaţiile în care manageri de nivel superior (în principal decidentul general al unei firme) adoptă cu preponderenţă decizii curente sau tactice, predominant certe, neavizate şi cu impact redus asupra funcţionalităţii şi eficacităţii firmei. Astfel de situaţii nu fac decât să crească densitatea deciziilor pe anumite niveluri ierarhice şi să genereze o implicare insuficientă, redusă a organismelor participative în soluţionarea unor probleme decizonale de fond (de regulă, aceste probleme rămân nesoluţionate, invocându-se ori lipsa unor resurse, ori impactul nefavorabil al mediului ambiant asupra firmei).
- **corespondenţa** dintre cerinţele decizionale ale fiecărei funcţii a managementului şi deciziile adoptate (**intensitatea decizională pe funcţii ale proceselor de management**). După cum bine se ţtie, exercitarea proceselor de management şi a fiecărei funcţii în parte, de la previziune la control-evaluare, presupune adoptarea de decizii. Cum intensitatea manifestării celor 5 funcţii este diferită atât în timp, cât şi pe niveluri ierarhice, se impune regăsirea acesteia în decizii în aţa fel încât procesele de management să fie „acoperite" din acest punct de vedere.

- **corespondența funcțiunii ale organizației – decizii adoptate (intensitatea decizională pe funcțiuni).** Dat fiind faptul că exercitarea funcțiilor manageriale „afectează" componentele procesuale (procesele de muncă, regăsite în formule de agregare diferite, de la sarcini la atribuții, activități și funcțiuni), este foarte importantă acordarea unei atenții distributive acestora, în raport de importanța lor în economia firmei și de contribuția la realizarea diverselor tipuri de obiective.
- **corespondența autoritate oficială – autoritate personală (competență acordată – competență propriu-zisă);** în practica managerială aceasta este frecvent nerespectată în sensul că:
  - posturile de management sunt ocupate de persoane ce nu dispun de cunoștințele, calitățile și aptitudinile manageriale necesare, în pofida faptului că sunt buni profesioniți în domeniul în care au formația de bază;
  - autoritatea conferită unor posturi de management depășește cu mult competența propriu-zisă a ocupanților acestora, situație ce conduce inevitabil la imposibilitatea rezolvării decizionale corespunzătoare a problemelor cu care se confruntă;
  - managerii (decidenții) sunt mult prea „competenți" față de posturile pe care le ocupă, înregistrându-se o utilizare neadecvată a cunoștințelor, calităților și aptitudinilor pe care le posedă.

Ultimele două situații atestă cu prisosință manifestarea „principiului lui Peter", atât incompetenții, cât și supercompetenții fiind în contradicție cu situația de normalitate managerială ce ar trebui să caracterizeze o organizație.

- **corespondența dintre tipologia deciziilor și conținutul unor tendințe în management și în componentele sale majore;** după cum bine se știe, la nivelul managementului organizației și al subsistemelor acestuia (metodologic, decisional, informațional și organizatoric) se manifestă o serie de tendințe ce amplifică rolul acestuia în potențarea performanțelor economice. Evident, deciziile adoptate trebuie să răspundă în cel mai înalt grad solicitărilor acestor tendințe, în sensul facilitării operaționalizării lor în organizația românească, cu eficiența și eficacitatea dorite.

1. Performanțe informaționale

- **Calitatea informațiilor**
  - **realismul**, respective utilizarea de informații care să reflecte fidel situația firmei și a mediului să contextual;

- **multilateralitatea**, asigurată de abordarea fenomenelor ţi proceselor prin prisma unor aspecte de natură economică, tehnică, socială etc. Şi regăsirea acestora în informaţii;
- **dinamismul**, în sensul evidenţierii proceselor de muncă în evoluţia lor şi nu static;
- **oportunitatea**, adică culegerea, înregistrarea, transmiterea ţi prelucrarea informaţiilor în timp util, asigurându-se astfel derularea de procese decizionale şi operaţionale eficace
- adaptabilitatea

• **Calitatea circuitelor şi fluxurilor informaţionale**

- **lungimea**
- **conţinutul**
- **costuri privind transmiterea informaţiilor**

• **Calitatea procedurilor informaţionale**

- **economicitatea**

• **Calitatea mijloacelor de tratare a informaţiilor**

- **gradul de informatizare** a proceselor de muncă determinat ca raport între aplicaţiile informatice şi număr total de aplicaţii (situaţii informaţionale, acţiuni etc.) realizate la nivelul firmei.

• **Calitatea situaţiilor (documentelor) informaţionale**

- **frecvenţa completării şi transmiterii**
- **grad de informatizare a tratării acestora.**

1. Performanţe organizatorice

• **Organizarea procesuală**

- **acurateţea** delimitării ţi dimensionării componentelor procesuale (sarcini, atribuţii, activităţi, funcţiuni). Cum punctul de pornire în orice demers managerial de amploare îl reprezintă **obiectivele**, o importanţă fundamentală o are conturarea proceselor de muncă solicitate de realizarea lor şi agregarea acestora în formule procesuale adecvate. De aici necesitatea cunoaţterii detaliate a conţinutului funcţiei de organizare de către manageri, dar ţi apelarea specialiţtilor în organizare pentru a contura, cu acurateţea corespunzătoare, cele patru componente procesuale enunţate deja. Nu este obligatoriu, de pildă, regăsirea tuturor activităţilor specifice unei funcţiuni dacă particularităţile constructive şi funcţionale ale firmei şi mediului său ambiant nu o cer în mod expres.
- **corespondenţa** dintre componentele sistemului de obiective (tipurile de obiective) şi componentele procesuale.

Ca o prelungire a criteriului de mai sus, se impune o corespondență deplină între obiective de diverse tipuri, regăsite în sistemul de obiective, pe de o parte, și componentele procesuale, pe de altă parte.

- **Organizarea structurală**
  - **acuratețea delimitării și dimensionării componentelor structurale**

Practic, procesele de muncă, delimitate în sarcini, atribuții, activități și funcțiuni nu pot fi exercitate, iar obiectivele fundamentale, derivate I, derivate II, specifice și individuale nu pot fi realizate dacă nu se delimitează și dimensionează corespunzător **componentele structural-organizatorice**: posturi, funcții, compartimente, niveluri ierarhice, ponderi ierarhice ori relații organizatorice. Evident, semnificative sunt posturile și compartimentele (indiferent de denumirea lor), acolo unde procesele de muncă capătă, realmente, contur.

- **corespondența niveluri ierarhice – ponderi ierarhice** presupune conturarea unor dimensiuni ale normelor de conducere cât mai echilibrate pentru managerii amplasați pe același nivel ierarhic. În felul acesta se asigură o „încărcare" optimă a managerilor și, implicit, o implicare mult mai consistentă în soluționarea problemelor cu care se confruntă. Se evită, așadar, tendința de „dilatare" a muncii pentru unii și de supraîncărcare a bugetului de timp pentru alții.
- **aplatizarea structurii organizatorice** reclamă un număr cât mai rezonabil de niveluri ierarhice, care să permită o fluență a informațiilor (circuite și fluxuri informaționale cât mai scurte) și, pe această bază, o informare rapidă a managerilor și executanților implicați în fundamentarea și adoptarea de decizii și acțiuni.
- **calitatea relațiilor organizatorice,** dependentă de caracteristicile constructive ți funcționale ale organizației și de tipul de structură organizatorică adoptat. De dorit ar fi ca structura relațiilor organizatorice să fie orientate spre relațiile de cooperare și de autoritate de tip funcțional, mult mai apropiate de managementul participativ. Fără a exista rețete tip în acest domeniu, nu trebuie omis faptul că relațiile organizatorice sunt cele care dau funcționalitate structurii, iar calitatea lor este dată atât de documentele organizatorice, cât și de oamenii care ocupă posturile de management și execuție.
- **gradul de specializare funcțională a posturilor ți compartimentelor** este un alt criteriu de performanță organizatorică, ce presupune o anumită „dotare" procesuală a acestor două compo-

nente structurale. De remarcat faptul că o specializare exagerată, mai ales la nivel de posturi, poate genera ocupanților acestora rutină în tot ceea ce fac și, cu timpul, chiar ineficiență.

- **calitatea documentelor organizatorice** este un alt parametru calitativ important în aprecierea sistemului organizatoric. Presupune ca regulamentul de organizare și funcționare, organigrama, descrierile de funcții și fișele de post să reflecte fidel, procesual și structural, firma, compartimentele, funcțiile și posturile de management și execuție. De asemenea, acestea trebuie concepute în așa fel încât să poată fi actualizate ori de câte ori apar modificări majore în obiectivele asumate la nivel de firmă, compartimente ori posturi. Ele trebuie să susțină mobilitatea (flexibilitatea) organizatorică a firmei dată de variabile endogene și exogene și să devină veritabile instrumente manageriale.
- **corespondența mobilitate – stabilitate** este un atu al oricărui tip de structură organizatorică, în măsura în care permite operarea de modificări ori de câte ori este nevoie, fără însă a „deranja" substanțial funcționarea în condiții de normalitate a organizației.
- **corespondența componente procesuale – componente structurale**

Legăturile evidențiate anterior (vezi „organizarea procesuală") trebuie completate cu cele dintre componentele procesuale și cele structural-organizatorice, acestea din urmă reprezentând „locațiile" exercitării proceselor de muncă și, implicit, ale realizării obiectivelor.

- **Gradul de dotare umană a posturilor și compartimentelor**

Ne referim atât la aspectele cantitative, cât și, mai ales, calitative ale asigurării cu personal a posturilor de management și execuție. Pentru aceasta este necesară definirea cât mai corectă a posturilor, precizarea riguroasă a sarcinilor, competențelor și responsabilităților implicate în realizarea obiectivelor individuale. Scenariul metodologic solicitat de operaționalizarea oricărui demers managerial complex se finalizează, așadar, în condiții de eficiență și eficacitate.

2.3. Performanțele economice

Performanțele economice – consecință a „prestării" unui management performant – vizează atingerea unor niveluri cât mai ridicate, față de obiective, concurență și situația din anii precedenți, ale unor **rezultate** măsurabile prin indicatori de volum (cantitativi) și de eficiență (calitativi).

Prezentăm, în continuare, conținutul acestora, cu precizarea că ne-am rezumat la cele mai semnificative aspecte, pe care managerii trebuie să le stăpânească întrucât operează cotidian cu ele.

Principalii indicatori ce reflectă obiectivele şi rezultatele obținute sunt:

* **Indicatori de volum**

• **de eforturi**

- **capacitatea de producție** respectiv producția maximă ce poate fi obținută în anumite condiții tehnice, tehnologice, organizatorice, umane etc.
- **patrimoniul** reflectă valoarea economică a firmei, capacitatea acesteia de a face față necesităților financiare la un moment dat
- **costurile** exprimă totalitatea cheltuielilor ocazionate de obținerea producției – cheltuieli directe (materii prime şi materiale directe, salarii directe) şi indirecte (cheltuieli cu întreținerea şi funcționarea utilajelor, cheltuieli de administrare a secțiilor şi a întreprinderii etc.)
- **numărul de salariați**, respectiv necesarul sau existentul de personal (muncitori direct şi indirect productivi, tehnic, economic, alte specialități şi administrativ)
- **fondul de salarii** reprezintă cheltuielile cu manopera directă şi indirectă (pentru muncitori direct productivi, indirect productivi şi personalul TESA)
- **stocurile** sunt active circulante regăsite în materii prime şi materiale, producție în curs de execuție, produse finite, datorii

• **de efecte**

- **producția fizică**, exprimată în unități naturale sau natural-convenționale
- **producția marfă fabricată**, indicator de calcul determinat ca produs între producția fizică şi prețurile de vânzare
- **veniturile (în principal cifra de afaceri)**, ce cuprind:
- venituri din exploatare
- venituri excepționale
- venituri financiare
- **profitul brut**, obținut ca diferență între cifra de afaceri şi costurile de producție
- **valoarea adăugată** (alcătuită atât din eforturi – cheltuieli cu personalul, impozite, taxe, cheltuieli financiare, amortizare – cât şi din efecte – profitul)

• **Indicatori calitativi (de eficienţă)**

- **productivitatea muncii**

Cea mai uzuală formă a eficienţei **este productivitatea muncii, definită ca rodnicie a muncii omeneşti în procesele de producere a bunurilor.**

Principalele forme pe care le îmbracă productivitatea muncii se delimitează după mai multe criterii, între care mai importante sunt:

a) eşalonul organizatoric

- productivitatea muncii la nivel de componente structurale şi procesuale ale unei organizaţii (ex. productivitatea activităţii de vânzări sau productivitatea compartimentului „secţia mecanică I")
- productivitatea muncii la nivel de organizaţie socio-economică (firmă)
- productivitatea muncii la nivel de subramură (ramură)
- productivitatea muncii la nivel de economie naţională

a) mod de exprimare

- productivitatea fizică (reală) a muncii, determinată în unităţi fizice sau natural-convenţionale
- productivitatea valorică a muncii, exprimată în unităţi valorice

a) mod de calcul al indicatorilor de productivitate

- productivitatea medie a muncii
- productivitatea marginală a muncii

a) natura rezultatelor activităţilor economice

- productivitatea brută a muncii
- productivitatea netă a muncii

a) sfera de cuprindere

- productivitatea individuală a muncii
- productivitatea socială a muncii (productivitatea muncii sociale)

Fiecare din aceste modalităţi de exprimare comportă mecanisme de determinare, de calcul diferite, funcţie de complexitatea numărătorului (indicatorii de rezultate) şi numitorului expresiei (indicatorii de eforturi referitori la factorul uman).

Aspectele prezentate în continuare sunt edificatoare.

Productivitatea muncii este un indicator extrem de complex datorită impactului unui număr mare de variabile (factori) economice, tehnice şi tehnologice, manageriale etc. asupra nivelului şi dinamicii sale.

Sintetic, productivitatea muncii se poate determina prin apelarea uneia dintre formulele de calcul:

$$W = Q/T \text{ sau } W = T/Q, \text{ în care:}$$

Q = volumul producţiei în unităţi naturale, natural-convenţionale, de muncă sau valorice;

T = consumul de muncă în unităţi de timp.

Plecând de la formele de exprimare a productivității muncii, pot fi identificate mai multe modalități de fundamentare și determinare (calcul) ale acesteia, după cum urmează:

a) productivitatea individuală a muncii

1. Productivitatea fizică (reală)

Wn = Q (producție exprimată în unități naturale) / T (număr de salariați)

Q – poate fi exprimată în bucăți, tone, mc, mp, ml;

T – se exprimă prin numărul de salariați angajați în obținerea producției Q ori prin volumul de ore de muncă.

Formula mai-sus prezentată poate fi utilizată în mai multe ipostaze:

- productivitatea anuală a muncii (Wa)
- productivitatea semestrială a muncii (Ws)
- productivitatea trimestrială a muncii (Wt)
- productivitatea lunară a muncii (Wl)
- productivitatea zilnică a muncii (Wz)
- productivitatea orară a muncii (Wh)

În toate cazurile, producția și numărul de salariați (sau volumul de manoperă) se referă la intervalul de timp pentru care se calculează productivitatea.

O asemenea situație caracterizează, de regulă, firmele cu producție omogenă.

- Wnc = Q (producția exprimată în unități natural-convenționale) / T (număr salariați sau volum de manoperă)

Formula este valabilă pentru organizații economice cu producție eterogenă și poate fi defalcată în productivitate anuală, semestrială, trimestrială, lunară, zilnică, orară a muncii.

În toate cazurile se operează cu un coeficient de transformare (Kt), determinat în funcție de un produs de referință și de un criteriu de transformare (de regulă norma de timp / unitatea de produs).

- Wm = Q (producția exprimată în unități de muncă) / T (număr salariați sau timpul cheltuit pentru obținerea producției)

$$Q = \Sigma\ qi * tni, \text{ unde:}$$

- qi = volumul producției din fiecare produs (sortiment)
- tni = timpul unitar normat

$$T = \Sigma\ qi * ti, \text{ unde:}$$

- qi = volumul producției din fiecare produs (sortiment)
- ti = timpul efectiv unitar

La rândul său, ti = tni / C, unde C reprezintă indicele de îndeplinire a normelor.

1. Productivitatea valorică sau monetară

Wv = Q (producția marfă valorică, cifra de afaceri, valoarea adăugată etc.) / T (număr de salariați ocupați)

Evident, un asemenea mod de calcul este afectat de evoluția prețurilor și tarifelor.

Formula poate fi defalcată pe perioade distincte (an, semestru, trimestru, lună, zi, oră).

Dată fiind complexitatea ridicată a acestui indicator de eficiență exprimat valoric, este necesară reliefarea influențelor exercitate de modificarea unor factori, în categoria cărora includem:

- modificarea productivității muncii exprimată în unități naturale
- modificarea structurii producției
- modificarea prețurilor unitare

a) productivitatea socială a muncii

Ws = PIB / L sau VN / L, în care:

PIB = produsul intern brut

VN = venitul național

L = numărul lucrătorilor ocupați

Formula este valabilă la nivel macrosocial.

- salariul mediu

Exprimă câștigul mediu al unei persoane, determinat ca raport între fondul de salarii și numărul de salariați. Poate fi exprimat în lei/salariat la nivel de lună și an.

- ratele rentabilității

Rata rentabilității costurilor (a fondurilor consumate) se determină ca raport procentual între profitul brut și costurile de producție.

$$Rc = Pb / Cp * 100$$

Exprimă eficiența consumului de resurse – materiale, umane, financiare, informaționale – angajate în derularea proceselor de muncă.

Rata rentabilității activelor (a fondurilor avansate) se exprimă ca raport procentual între profitul brut și activele fixe și circulante.

$$Ra = Pb / (Af + Ac) * 100$$

Reflectă performanța economică a firmei și, implicit interesele investitorilor, persoane fizice sau juridice.

Rata rentabilității comerciale (a veniturilor), evidențiată de raportul procentual între profitul brut și cifra de afaceri se determină cu formula:

$$Rv = Pb / Ca * 100$$

Exprimă eficiența comercializării producției fabricate și ține cont de influențele multiple ale mediului ambiant, național și internațional (piața, în principal).

Rata rentabilității economice se determină ca raport procentual între profitul brut și capitalul permanent.

$$Re = Pb / Kp * 100$$

Exprimă performanța economică a firmei, independent de modul de finanțare și de sistemul fiscal. Are o importanță deosebită pentru investitor (stat, societăți comerciale etc.).

Rata rentabilității financiare include, la numărătorul expresiei, profitul net, iar la numitor, capitalul propriu.

$$Rf = Pn / Kpr * 100$$

Are semnificația evidențierii capacității economice a firmei, respectiv gradul în care capitalul propriu aduce profit.

Semnificația simbolurilor utilizate:

Pb = profit brut
Ca = cifra de afaceri
Pn = profit net
Kpr = capital propriu
Kp = capital permanent
Cp = costuri de producție
Af = active fixe
Ac = active circulante

- **viteza de rotație a activelor circulante**, exprimă eficiența cu care sunt utilizate activele circulante. Se determină în două moduri
  - coeficient (nr. rotații) = (Cifra de afaceri) / (Stocuri)
  - durata în zile a unei rotații = (360 zile) / (nr. rotații)

- **eficiența activelor fixe**, exprimată prin:
  - producția fabricată la 1000 lei active fixe
  - cifra de afaceri la 1000 lei active fixe
  - profitul brut la 1000 lei active fixe

Capacitatea de plată (solvabilitatea) este un element al lichidității, respectiv al capacității de transformare al părții materiale a capitalului în bani. Indicatorii utilizați pentru aceasta sunt:

a) **lichiditatea patrimonială**, determinată ca raport între elementele de activ (disponibilități bănești + materiale în stoc + produse finite + mărfuri + titluri de plasament + creanțe + alte active) și elementele de pasiv (credite pe termen scurt + rate de rambursat la creditele pe termen mediu și lung + creditori + obligații).

Raportul trebuie să fie supraunitar, situație ce reflectă o anumită doză de siguranță pentru acordarea de noi credite.

b) **solvabilitatea patrimonială**, determinată ca raport procentual între capitalul propriu și capitalul propriu + credite bancare.

Se consideră o situație normală nivelul de peste 50% al acesteia.

c) **rata autonomiei financiare**, determinată cu formula capital propriu / capital străin * 100

Nivelul mai ridicat al acesteia atestă o amplificare a gradului de independență financiară a firmei.

d) **capacitatea de plată (solvabilitatea imediată)** se determină, în valori absolute, ca diferență între disponibilitățile bănești, lichide și potențiale, și obligațiile curente ale firmei. Abordată relativ aceasta trebuie să fie >100%

e) **trezoreria** exprimă, de asemenea, starea de solvabilitate, determinându-se ca raport între disponibilitățile bănești și datoriile exigibile pe termen scurt (în acest caz poartă denumirea de **trezorerie la vedere**, cu un nivel considerat normal de 0,2-0,3).

Indicatorii prezentați mai sus nu sunt exhaustivi, lor adăugându-li-se alții cu capacitate similară de reflectare a capacității de plată.

- **perioada de rambursare a datoriilor** exprimă intervalul de timp necesar pentru stingerea datoriilor.

Se determină ca raport între datorii și cifra de afaceri și se consideră normală o perioadă < 30 zile.

- **perioada de recuperare a creanțelor** se determină ca raport între creanțe și cifra de afaceri. Normală este o perioadă mai mică de 30 de zile

Cum pot asigura managerii obținerea de performanțe manageriale și economice ridicate, într-un mediu concurențial instabil, complex, turbulent?

Și în acest domeniu răspunsurile trebuie date nuanțat, funcție de natura intervențiilor manageriale, de tipul de organizație la care se referă și de situația economico-financiară a acesteia.

În general, soluția principală o reprezintă **REPROIECTAREA MANAGERIALĂ**, respectiv modificarea substanțială a parametrilor constructivi și funcționali ai sistemului de management și ai componentelor acestuia, consecința unui demers pe cât de complex, pe atât de dificil de realizat, dată fiind natura umană a majorității schimbărilor preconizate.

3. REPROIECTAREA MANAGERIALĂ ŞI IMPACTUL ASUPRA PERFORMANŢELOR MANAGERIALE

3.1. Concept

3.2. Necesitatea şi oportunitatea reengineeringului managerial

3.3. Metodologia de realizare a reengineeringului managerial

3.4. Implicaţiile reproiectării manageriale asupra performanţelor manageriale

B.C.U. „M. EMINESCU" IAŞI

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 3

REPROIECTAREA MANAGERIALĂ ŞI IMPACTUL ASUPRA PERFORMANŢELOR MANAGERIALE

3.1. Concept

Pornind de la exprimarea lui Peter Drucker şi Richard Farmer conform căreia nu există întreprinderi eficiente şi ineficiente, ci întreprinderi bine conduse sau prost conduse, **schimbarea** managerială devine terenul demersurilor strategice şi tactice, iniţiate şi derulate la nivel de firmă pentru atingerea unui nivel ridicat al performanţelor într-un mediu ambiant complex şi instabil.

Prin urmare, schimbarea managerială este nu doar o „modă" a perioadei pe care o traversăm, ci o necesitate pentru asigurarea unor parametri calitativi superiori sistemelor microeconomice de management.

Conceptul de reengineering a fost introdus pentru prima dată de către M. Hammer şi J. Champy în anul 1993 în cartea *„Reengineering the Corporation"**. Reengineering-ul în viziunea celor doi autori semnifică regândirea fundamentală şi reproiectarea radicală a proceselor de afaceri, în vederea obţinerii unor îmbunătăţiri spectaculoase ale indicatorilor consideraţi astăzi critici în evaluarea performanţelor, cum ar fi costul, calitatea, service-ul şi viteza.

Reengineering-ul are drept obiectiv reproiectarea proceselor, a activităţilor curente ce contribuie la crearea de valoare şi reprezintă o modalitate majoră de flexibilizare şi modernizare microeconomică şi socială prin reconceperea fundamentală şi reproiectarea radicală a acestora.

Conceptul de reengineering se bazează pe patru cuvinte cheie**: fundamental, radical, spectaculos, procese.

---

* vezi M. Hammer, J. Champy – Reengineeringul companiei, Editura Teora, Bucureşti, 1997

** C. Russu, Reengineering, în vol. **Sisteme, metode şi tehnici de management**, Editura Economică, Bucureşti, 2000.

Principalele idei care definesc noua gândire managerială, pe care se axează reengineering-ul şi care decurg din conceptul introdus de către M. Hammer şi J. Champy, sunt sintetizate în continuare*.

a. ***Intensificarea şi globalizarea competiţiei pe pieţele produselor şi serviciilor***, precum şi accelerarea şi amplificarea schimbărilor care se produc, în prezent, în mediul de acţiune şi în activitatea firmelor, fac imperios necesară ***abandonarea vechilor concepte, forme şi metode manageriale şi adoptarea unora noi***, mult mai bine adaptate noilor realităţi şi, în consecinţă, mult mai eficace. Modelele organizatorice şi de conducere bazate pe diviziunea muncii, specializare, departamentalizare, coordonare şi control, trebuie înlocuite cu unele noi, corespunzătoare orientării spre procese, precum şi focalizării asupra activităţilor şi operaţiilor de pe lanţul valorii specific firmei, care sunt generatoare de valoare reală pentru client. Reengineering-ul reprezintă un nou mod de gândire şi acţiune axat pe combaterea fermă, prin mijloace radicale, a lipsei de adecvare, accentuată de accelerarea şi adâncirea schimbărilor, a activităţilor firmei la realitatea curentă.

b. ***Reunirea activităţilor şi operaţiilor în procese coerente de afaceri***, care constituie principala trăsătură definitorie a reengineering-ului, este necesară, date fiind dificultăţile pe care le generează în prezent în majoritatea firmelor efectele menţinerii pilonilor tradiţionali ai organizării, diviziunea muncii, specializarea etc. între aceste efecte cele mai frecvente şi mai dăunătoare sunt următoarele:

- activităţile multiple pe care le desfăşoară o firmă mare şi complexă, cu un portofoliu diversificat al afacerilor, sunt analizate în raport cu diferite criterii, specifice acestor activităţi, ceea ce este de natură să deformeze rezultatele analizei şi să împiedice evidenţierea corectă a acelor activităţi producătoare realmente de valoare pentru client;
- eficienţa la nivelul componentelor firmei nu este întotdeauna conjunctă cu cea la nivelul ansamblului acesteia, în frecvente situaţii eficienţa unor activităţi obţinându-se în dauna eficienţei globale;
- actualele structuri organizatorice şi sisteme de conducere bazate pe fragmentarea proceselor şi specializarea activităţilor şi a operaţiilor favorizează proliferarea birocraţiei şi reduc simţitor eficienţa actelor manageriale;
- coordonarea judicioasă a activităţilor se face uneori cu dificultăţi determinate, îndeosebi, de stabilirea priorităţilor în alocarea resur-

* C. Russu – op. Cit., pag. 137 – 140

selor şi de asigurarea cooperării între componentele structurale care au responsabilitatea realizării activităţilor respective;

– unele activităţi ce se desfăşoară în cadrul firmei nu au un responsabil precis desemnat, ceea ce antrenează dificultăţi în coordonarea operaţiilor aferente şi în integrarea acestora în fluxul general.

a. Reengineering-ul are drept noţiune centrală gândirea discontinuă, altfel spus, realizarea unor schimbări radicale desfăşurate sub deviza „totul sau nimic", în care sistemul de conducere al firmei este complet restructurat, luându-se totul de la început şi tratându-se într-o viziune cu totul nouă. Acest demers înseamnă îndrăzneală, consecvenţă, tenacitate, spirit finalist puterea de a lupta cu forţe inerţiale şi de a realiza schimbări radicale în organizarea şi conducerea firmei, corespunzătoare celor la fel de profunde produse în mediul ei de afaceri.

b. Regândirea principială a managementului firmei, orientată spre procesele de afaceri şi nu spre activităţi şi operaţii disparate, trebuie realizate ***în perspectiva sporirii capacităţii firmei de a răspunde în condiţii superioare cererilor clienţilor şi de a-şi spori, pe această bază, forţa competitivă pe piaţă, precum şi de a înfrunta cu succes schimbarea.*** **Raporturile firmă-client** cunosc schimbări apreciabile care constau, în esenţă, în întărirea poziţiei clientului faţă de oferta firmei, determinată de: i) creşterea posibilităţilor sale de opţiune pentru diferite produse/servicii în condiţiile sporirii fără precedent a ofertei; ii) creşterea capacităţii sale de informare şi, implicit, de efectuare a comparaţiilor între ofertele diferitelor firme; iii) sporirea potenţialului său de a-şi efectua autoservicii, ceea ce restrânge simţitor unele pieţe; iv) sporirea forţei sale de negociere în condiţiile în care pieţele de masă ale tot mai multor produse/servicii se transformă treptat în pieţe individualizate; v) adoptarea, ca rezultat al schimbărilor precedente, a unei poziţii ofensive în raporturile cu firma ofertantă. Şi pe planul **competiţiei** de pe piaţă sunt deja manifestări sensibile: i) acelaşi produs/serviciu generează competiţie de facturi şi intensităţi diferite pe diverse pieţe; ii) firmele nou intrate pe piaţă, netributare unor concepţii vechi, pot dovedi un potenţial inovaţional surprinzător; iii) accelerarea progresului tehnologic transformă inovarea într-o armă competitivă din ce în ce mai puternică; iv) internaţionalizarea şi mondializarea pieţelor intensifică competiţia pe pieţele unui număr continuu crescând de produse/servicii. **Schimbarea** este cea de a treia forţă care impulsionează firmele să se reorganizeze profund, să practice reengineering-ul. Schimbarea este cea care a determinat dintotdeauna evoluţia vieţii economice a societăţii, dinamismul acesteia din urmă fiind

o rezultantă a nenumăratelor schimbări mai ample sau mai restrânse care s-au produs în domeniul legislației economice, a practicilor de afaceri, a structurii pieței, a competiției etc. Cel trei forțe trecute în revistă – clientul, competiție și schimbarea – reprezintă polii asupra cărora trebuie să se concentreze acțiunile de reengineering.

3.2. Necesitatea și oportunitatea reengineering-ului managerial

Model conceptual și acțional nou în lumea dinamică și diversificată a afacerilor, reengineering-ul este un răspuns sau, pentru unii specialiști mai reticenți, o încercare de răspuns la o realitate evidentă a zilelor noastre – schimbările tot mai profunde, uneori radicale, și accelerate, care marchează evoluția societății. Aceste schimbări au un impact apreciabil asupra lumii afacerilor și managementului firmei, dar nu își găsesc corespondența în schimbări pe măsură, deci tot atât de profunde sau radicale, la nivelul firmei. Accelerarea și difuzarea rapidă a schimbărilor produce, pe planul managementului firmelor, efecte multiple și profunde, impunând creșterea vitezei de reacție decizională și de adaptare a întregului organism al firmei la schimbări.

Elementele care impun schimbările manageriale de fond, ce nu se pot realiza decât prin reproiectare managerială, sunt, în principal, următoarele:

*(a) **manifestarea a numeroase disfuncționalități în funcționarea managementului și a componentelor sale.*** În categoria acestora, mai semnificative sunt:

- exercitarea insuficientă sau deloc a funcției de previziune;
- lipsa unui sistem de obiective la nivel de firmă și defalcate pe componente procesuale și structurale; acest neajuns se manifestă pe fondul inexistenței unei strategii și politici realiste, centrate pe studii de piață, studii de diagnostic și studii de prognoză;
- insuficienta delimitare și dimensionare a unor componente procesuale (funcțiuni, activități, atribuții și sarcini), extrem de importante în realizarea obiectivelor. Concomitent, componentele structural – organizatorice (posturi, funcții, atribuții și sarcini) sunt definite ambiguu, situație ce generează paralelisme în exercitarea de atribuții și sarcini, diluarea responsabilității și alte neajunsuri în funcționarea structurii organizatorice;
- existența unor structuri organizatorice insuficient de flexibile, dinamice și eficiente, care să permită și să incite la un comportament „agresiv" al firmei față de mediul ambiant, național și internațional;

- utilizarea documentelor organizatorice de bază ale firmei – regulamentul de organizare şi funcţionare, organigrama, fişele de post - cu prioritate ca instrumente administrative, birocratice;
- insuficienta structurare a autorităţii şi responsabilităţii pe nivelurile ierahice ale organizaţiei;
- derularea proceselor decizionale de o manieră predominant empirică, pe de o parte, datorită neluării în considerare a multitudinii de informaţii ce caracterizează o anumită problemă decizională şi, pe de altă parte, datorită adoptării deciziilor pe baza experienţei, intuiţiei, talentului managerului, neglijându-se instrumentarul decizional recomandat de ştiinţă, calitatea deciziilor având de suferit din acest punct de vedere;
- caracterul predominant curent al activităţii managerilor de nivel superior, generat de multiplele presiuni la care sunt supuşi aceştia în prezent. astfel, ei se implică în rezolvarea unor probleme cu caracter rutinier, datorită unor relaţii economice deficitare între firme, a blocajului economico – financiar existent etc. Din păcate sunt destul de frecvente situaţiile în care nu numai directorul economic, ci şi directorul general „aleargă' după bani, consumă părţi apreciabile din bugetul lor de timp pentru încasarea contravalorii bunurilor economice vândute şi, în felul acesta, pentru a salva existenţa şi funcţionarea firmei pe care o conduc. Sunt neglijate aşadar, probleme strategice, de amploare, cu impact major asupra funcţionalităţii şi eficacităţii pe termen lung al firmei;
- lipsa unei concepţii clare, a unei viziuni sistemice în ceea ce priveşte conceperea şi funcţionarea sistemului informaţional;
- necorelări vizibile între volumul şi structura informaţiilor vehiculate pe verticala sistemului de management şi poziţia ierarhică a beneficiarilor acestora – manageri şi executanţi – situaţie ce provoacă adesea o „sufocare" a managerilor, mai ales de nivel superior, cu informaţii inutile, cu grad scăzut de agregare;
- numărul încă redus al metodelor şi tehnicilor de management utilizate - şedinţa, delegarea, tabloul de bord sau elemente ale diagnosticării, managementului prin obiective şi managementului prin bugete;
- insuficienţa elementelor metodologice, absolut obligatorii, în utilizarea acestor metode şi tehnici manageriale, situaţie ce alimentează şi amplifică empirismul în exercitarea proceselor de management.

(a) multiplicarea influențelor exercitate de mediul ambiant, național și internațional;

(b) multiplicarea și diversificarea problemelor cu care se confruntă firmele și care necesită un management performant, generator de avantaje competitive pe piață.

Schimbările produse în mediul de acțiune al fimelor și, sub impactul acestora, și în interiorul lor, au constituit dintotdeauna o constantă a evoluției activității economice, a lumii afacerilor. Schimbările actuale, mult mai complexe, frecvente și rapide, sunt o continuare firească a celor vechi, o amplificare a acelora în pas cu noile realități ale lumii contemporane.

Concluzionând, modernizarea managerială este nu doar o „modă" a perioadei pe care o traversăm, ci o necesitate pentru asigurarea unor parametri calitativi superiori sistemelor microeconomice de management. Demersul strategic de amploare ce răspunde unei asemenea necesități îl reprezintă reproiectarea managementului firmei.

Principiul pe care se bazează este efectuarea de schimbări profunde, de esență, în care să fie implicate toate componentele sistemului de management, modificări care sunt generatoare de multiple efecte pozitive, precum:

- modernizarea sistemelor de management, asigurând modificarea caracteristicilor structurale și funcționale ale acestora, pentru a face față evoluțiilor endogene și exogene ale firmelor;
- limitarea decalajelor dintre potențialul tehnic și tehnologic al firmei și capacitatea inovațională a managementului său, cu multiple efecte benefice asupra ritmului și eficacității înnoirii activităților organizației;
- asigurarea concordanței dintre dinamica caracteristicilor managementului firmei și solicitările mediului ambiant, racordându-le la evoluțiile recente din teoria și practica managerială;
- armonizarea la un nivel superior a funcționalității sistemului managerial cu starea și evoluția necesităților și posibilităților firmei în toate procesele;
- imprimarea unui dinamism accentuat activităților și rezultatelor firmei, ceea ce facilitează obținerea de performanțe economice superioare;
- favorizarea realizării unei arhitecturi organizatorice de tip holonic, caracterizată prin divizarea firmei în module (holoni) cu o pronunțată autonomie operațională și dezvoltarea unor relații funcționale

atât între grupe de subdiviziuni, cât şi la nivel de organizaţie. O firmă organizată holonic este concomitent: centralizată şi descentralizată; abordată de jos în sus şi sus în jos; autonomă şi integrată; ordonată şi ambiguă; bazată pe management şi leadership.

- dezvoltarea unei stări de spirit şi a unei culturi organizaţionale propice pentru depunerea de eforturi în vederea obţinerii de performanţe de către organizaţie;
- amplificarea leadershipul-ului tuturor categoriilor de manageri, motivarea superioară a angajaţilor pentru asumarea şi efectuarea de sarcini, favorizând formarea spiritului de echipă şi sporind audienţa pe care managerii o au la subordonaţi, precum şi receptivitatea lor faţă de deciziile şi acţiunile managerilor;
- intensificarea muncii atât la nivelul managerilor, cât şi a personalului de execuţie, pe fondul unei participări mai mari a lor la iniţierea, pregătirea şi execuţia acţiunilor cerute de operaţionalizarea strategiei şi politicilor firmei;
- creşterea substanţială a productivităţii muncii fizice şi intelectuale a personalului, calitatea produselor şi serviciilor, ceea ce se reflectă direct şi în mod pozitiv în rezultatele economice ale firmei (cifra de afaceri, costuri, profit, etc.).

3.3. Metodologia de realizare a reengineering-ului managerial

Orice demers managerial complex trebuie axat pe o metodologie adecvată, structurată în etape şi faze a căror respectare riguroasă este în măsură să asigure calitate şi funcţionalitate noului sistem de management.

În figura nr. 3.1 este prezentată metodologia reproiectării sistemului de management al organizaţiei, ca importantă soluţie de amplificare a potenţialului de viabilitate economică şi managerială a firmei.

Realizarea strategiei, în accepţiunea sa largă de fundamentare, elaborare propriu-zisă şi implementare, este asimilată conceptului şi practicii **managementului strategic**. Acest stadiu evoluat al managementului organizaţiei, în care procesele de management regăsite în cele cinci funcţii – previziune, organizare, coordonare, antrenare, control – evaluare – capătă noi dimensiuni, **proiectează şi realizează schimbarea** în multiplele sale ipostaze: globală sau parţială, tehnică, tehnologică, economică, managerială ş.a.m.d.

Reproiectarea managerială este, concomitent, o **condiţie** a aplicării eficiente şi eficace a strategiei şi o **consecinţă** a implementării sale. O

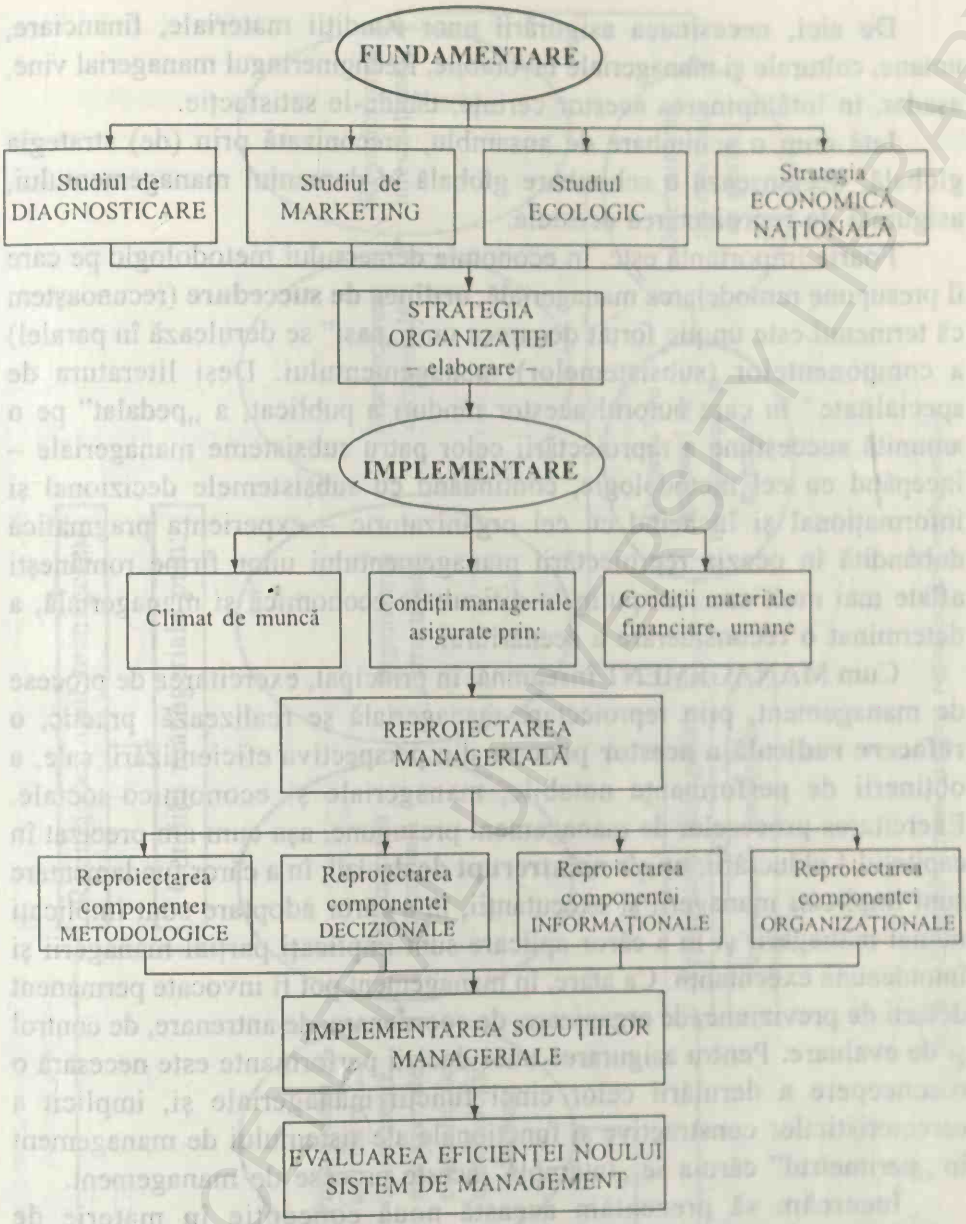


Fig. nr. 3.1. *Metodologia reproiectării sistemului de management al organizației*

strategie de organizație poate fi **foarte bine fundamentată** și **excelent elaborată** (în sensul de respectare întocmai a scenariului metodologic recomandat de știința managementului), dar **să nu poată fi operaționalizată** la adevărata sa dimensiune din cauza mediului aplicativ mai puțin pregătit să accepte schimbarea.

De aici, necesitatea asigurării unor condiții materiale, financiare, umane, culturale și manageriale favorabile. Reengineringul managerial vine, așadar, în întâmpinarea acestor cerințe, dându-le satisfacție.

Iată cum o schimbare de ansamblu, preconizată prin (de) strategia globală, declanșează o schimbare globală în domeniul managementului, asigurată de reproiectarea acestuia.

Foarte importantă este, în economia demersului metodologic pe care îl presupune remodelarea managerială, **ordinea de succedare** (recunoaștem că termenul este un pic forțat deoarece unii „pași" se derulează în paralel) a componentelor (subsistemelor) managementului. Deși literatura de specialitate * în care autorul acestor rânduri a publicat, a „pedalat" pe o anumită succesiune a reproiectării celor patru subsisteme manageriale – începând cu cel metodologic, continuând cu subsistemele decizional și informațional și încheind cu cel organizatoric – experiența pragmatică dobândită în ocazia reproiectării managementului unor firme românești aflate mai mult sau mai puțin în dificultate economică și managerială, a determinat o reconsiderare a scenariului.

Cum MANAGEMENT înseamnă, în principal, exercitarea de procese de management, prin reproiectare managerială se realizează, practic, o **refacere radicală a acestor procese** din perspectiva eficientizării sale, a obținerii de performanțe notabile, manageriale și economico-sociale. Exercitarea proceselor de management presupune, așa cum am precizat în capitolul 1 al lucrării, **un șir neîntrerupt de decizii**, în a căror fundamentare sunt implicați managerii și executanții, în a căror adoptare sunt implicați numai managerii și în a căror aplicare sunt implicați parțial managerii și întotdeauna executanții. Ca atare, în management pot fi invocate permanent decizii de previziune, de organizare, de coordonare, de antrenare, de control și de evaluare. Pentru asigurarea unor decizii performante este necesară o reconcepere a derulării celor cinci funcții manageriale și, implicit a carecteristicilor constructive și funcționale ale sistemului de management în „perimetrul" căruia se „întâmplă" aceste procese de management.

Încercăm să prezentăm această nouă concepție în materie de reproiectare managerială, fără a avea pretenția că abordarea noastră este cea mai potrivită.

---

* Vezi lucrările semnate de Ovidiu Nicolescu și Ion Verboncu (**Metodologii manageriale** – Editura Tribuna economică, București, 2001, **Managementul organizației. Teste grilă**, Editura Olimp, București, 2004 ori de Ion Verboncu (**Manageri și management**, Editura economică, București, 2000; **Diagnosticarea firmei**, Editura tehnică, București, 2001 etc.)

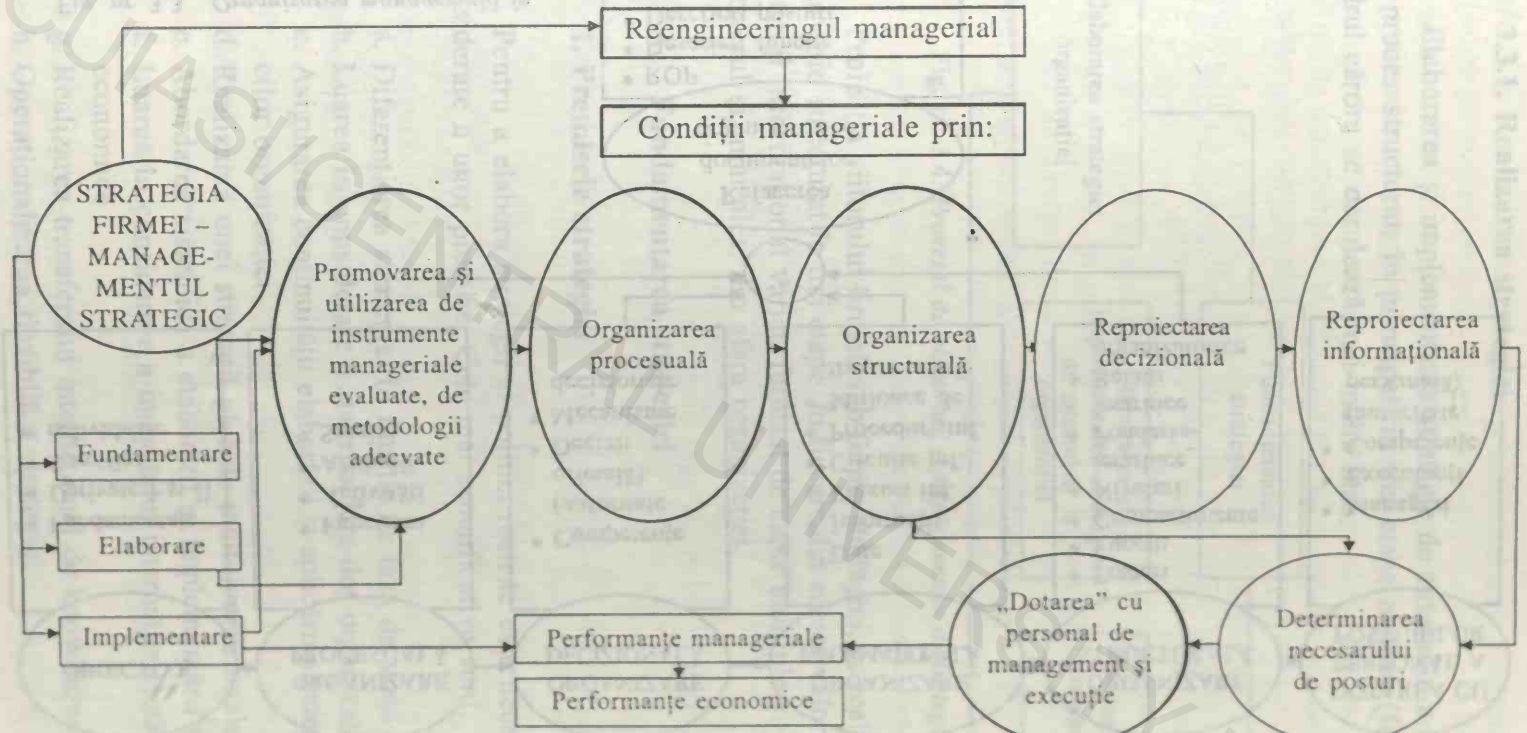


Fig. nr. 3.2. *O nouă viziune asupra reproiectării manageriale*

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

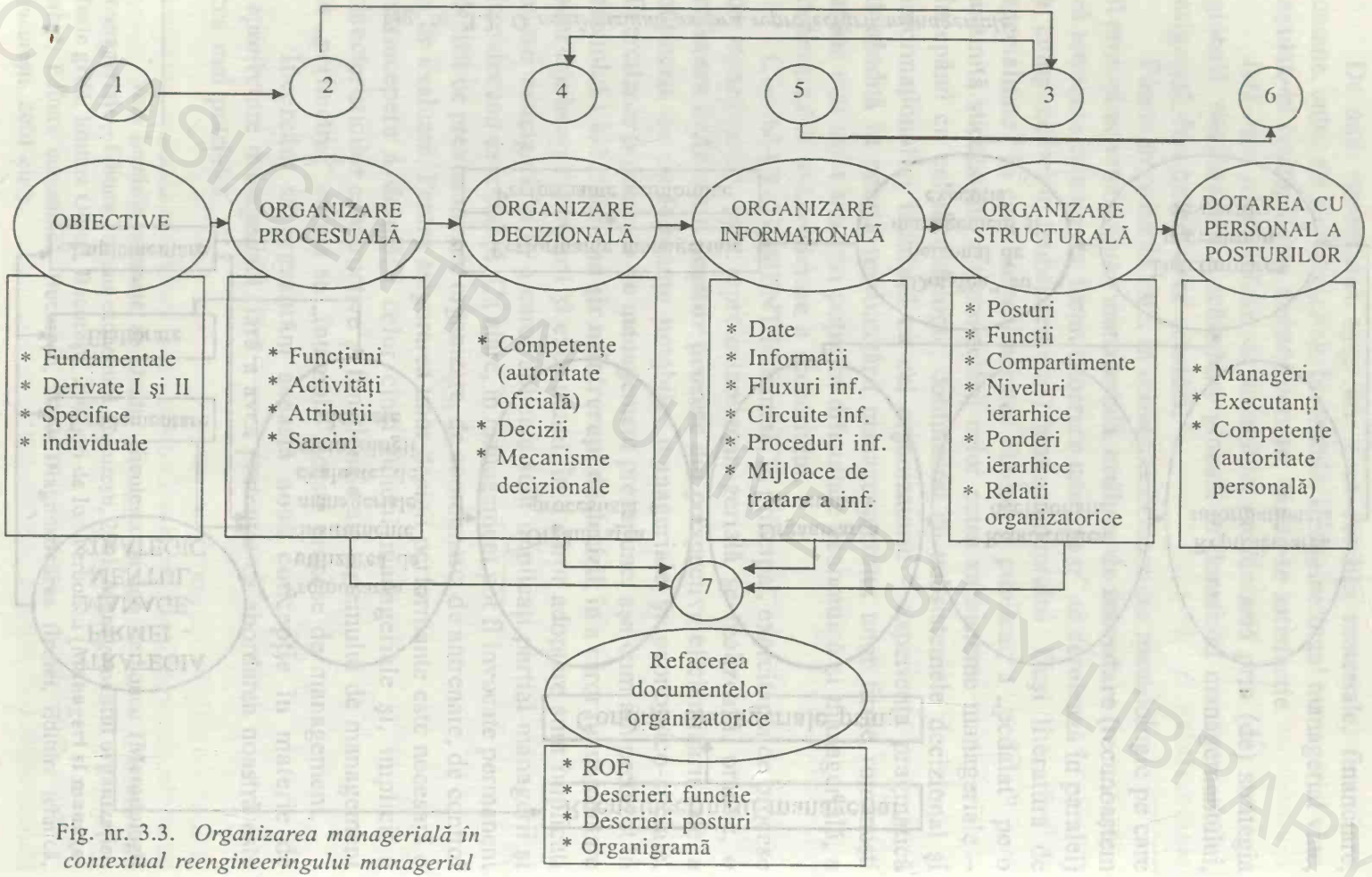


Fig. nr. 3.3. *Organizarea managerială în contextual reengineeringului managerial*

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

3.3.1. Realizarea strategiei

Elaborarea şi implementarea strategie de ansamblu a firmei implică un proces structurat, în principal, în trei etape majore (fig. nr. 3.4), în cadrul cărora se derulează mai multe faze.

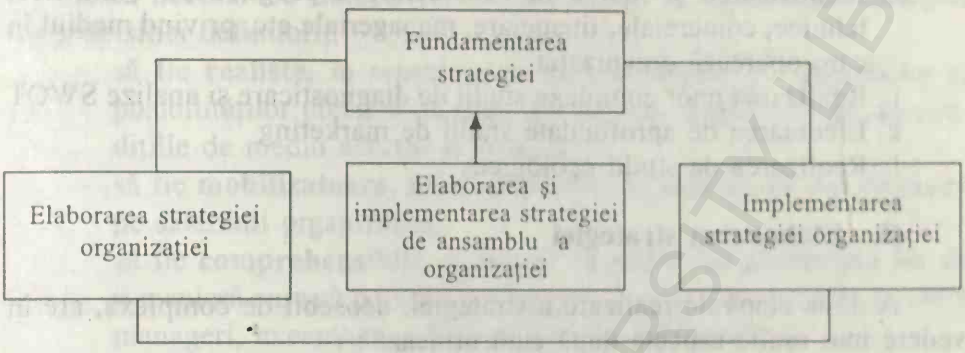


Fig. nr. 3.4. *Procesul de elaborare şi implementare a strategiei firmei*

Proiecţia viitorului firmei, sub forma strategiei, se realizează pe baza unui ghid structurat în trei etape, în fiecare din acesta valorificându-se un material informaţional variat, furnizat de surse multiple şi eterogene, din interiorul şi, mai ales, din afara organizaţiei.

A. Fundamentarea strategiei

1. Premisele strategiei

Pentru a elabora strategii şi politici realiste este necesară luarea în considerare a unor premise. Cele mai semnificative sunt:

a. Diferenţierea strategiei în funcţie de faza de viaţă a firmei
b. Luarea în considerare a stakeholders-ilor organizaţiei
c. Asigurarea continuităţii elaborării şi aplicării strategiilor şi politicilor organizaţiei
d. Realizarea unei strategii globale multidimensionale
e. Abordarea sistemică a elaborării şi implementării strategiei
f. Luarea în considerare a impactului internaţionalizării activităţilor economice
g. Realizarea transferului internaţional de know-how managerial
h. Operaţionalizarea flexibilă a strategiei

BCU "LUCIAN BLAGA" UNIVERSITY LIBRARY

2. Modalităţi de fundamentare a strategiei

Valorificarea premiselor permite evidentierea **principalelor elemente de conţinut ale etapei de fundamentare a strategiei organizaţiei:**

i. Identificarea şi luarea în considerare a prognozelor ştiinţifice, tehnice, comerciale, financiare, manageriale etc. privind mediul în care operează organizaţia
j. Realizarea unor complexe studii de diagnosticare şi analize SWOT
k. Efectuarea de aprofundate studii de marketing
l. Realizarea de studii ecologice

B. Elaborarea strategiei

A doua etapă de realizare a strategiei, deosebit de complexă, are în vedere mai multe aspecte după cum urmează :

1. Formularea misiunii organizaţiei

Abordată ca produs al conlucrării unei părţi dintre stakeholders-i interni şi externi, misiunea unei firme urmăreşte asigurarea consensului în ceea ce priveşte obiectivele prevăzute, în contextul conceperii şi promovării unor politici adecvate de utilizare a resurselor.

Rolul formulării misiunii unei firme constă în:

- să asigure consensul în cadrul organizaţiei asupra scopurilor urmărite;
- să furnizeze un fundament pentru motivarea folosirii resurselor, într-un anumit mod;
- să dezvolte o concepţie pentru alocarea resurselor;
- să stabilească un climat, o armonie generală a organizaţiei;
- să servească ca un punct focal celor ce se pot identifica cu scopurile şi direcţiile de acţiune ale firmei şi să-i împiedice să o facă pe cei care nu sunt capabili;
- să faciliteze reflectarea obiectivelor în mecanismul organizaţional al firmei;
- să formuleze ţelurile generale ale organizaţiei şi să faciliteze translatarea lor în obiective referitoare la costuri, perioade şi rezultate, care să poată fi evaluate şi controlate.

2. Precizarea obiectivelor fundamentale

Prima componentă operaţională a strategiei organizaţionale o reprezintă obiectivele **strategice sau fundamentale**, respectiv exprimările

cantitative ori calitative ale scopurilor majore pentru care acesta a fost înființată și funcționează. Ele se concretizează în noi dimensiuni economice, tehnice, sociale, manageriale etc. ale activităților firmei, ale performanțelor sale, precum și în niveluri ale unor restricții de natură economică, tehnică, tehnologică, socială ș.a.m.d. de care trebuie să se țină seama.

Este necesar ca obiectivele fundamentale să întrunească anumite caracterisitici definitorii:

- să fie **realiste**, în sensul luării în considerare a capacităților și posibilităților efective de realizare de care dispune firma, în condițiile de mediu actuale și viitoare;
- să fie **mobilizatoare**, adică să implice la eforturi de autodepășire pe salariații organizației;
- să fie **comprehensibile**, în sensul formulării și prezentării lor de o manieră care să permită înțelegerea conținutului lor atât de către manageri, executanți, cât și de ceilalți stakeholder-i;
- să fie **stimulatoare**, adică să ia în considerare interesele și așteptările stakeholders-ilor. Această caracteristică este asigurată prin abordarea sistemică a intereselor organizației și componentelor sale, într-o viziune optimizantă, pe termen mediu și lung.

Este foarte important ca acești patru parametri să se regăsească la orice obiectiv fundamental, indiferent de natura sa: economică (amplificarea profitabilității, a capacității de plată etc.), tehnică și tehnologică (retehnologizarea generală sau parțială a firmei), comercială (creșterea cotei vânzărilor pe piața X ori pătrunderea pe alte piețe sau segmente de piață), ecologică, manageriale (reproiectarea sistemului managerial sau remodelarea culturii organizaționale) ș.a.m.d.

Obiectivele fundamentale (strategice) reprezintă punctul de plecare în conturarea unui sistem categorial de obiective ce vizează toate componentele procesuale și structurale ale organizației. Din acesta se detașează, ca importanță, obiectivele derivate de gradul 1 si 2, în a căror realizare sunt implicate funcțiunile și activitățile, obiectivele specifice și individuale ca reclamă „punerea în mișcare" a atribuțiilor și sarcinilor.

Asemenea tipuri de obiective, desprinse din obiectivele fundamentale, constituie componente majore ale politicilor globale sau parțiale ale organizației.

3. Stabilirea opțiunilor strategice

Dimensiunea și natura obiectivelor fundamentale generează, direct și indirect, anumite **modalități majore** sau **opțiuni de realizare.** În categoria

lor semnalăm, ca fiind mai importante, privatizarea, restructurarea, reproiectarea sistemelor de management, specializarea producției, cooperarea în producție, diversificarea producției, informatizarea.

Astfel de opțiuni strategice condiționează decisiv conținutul și funcționalitatea strategiei firmei, de unde și necesitatea unei fundamentări riguroase a acestora.

La fel de importante sunt și **modalitățile de implementare a acestor opțiuni strategice,** care se recomandă să ia în considerare principalele variabile exogene ce influențează comportamentul economic, comercial și managerial al firmei, intensitatea manifestării lor, precum și capacitatea de adaptare prin schimbare a societății comerciale. Se cunosc, în acest sens, **două ipostaze**:

- implementarea dintr-o dată și în întregime a strategiei (modalitatea „cutremur"), utilizată mai rar, datorită amplorii și dificultății deosebite a elementelor de operaționalizare;
- implementarea treptată, eșalonată pe o perioadă mai îndelungată, care, în opinia noastră, răspunde mai bine complexității deosebite a strategiei firmei și reacțiilor factorului uman.

4. Dimensionarea resurselor necesare

Procesul de elaborare a strategiei continuă firesc cu fundamentarea necesarului de resurse, solicitate de realizarea obiectivelor. Se determină succesiv urmatoarele **categorii de resurse:** informaționale, tehnico-materiale, umane, financiare.

Este important de reținut că dimensionarea resurselor este un proces iterativ. Prima estimare este apoi revăzută, o dată sau de mai multe ori, până când se realizează la un nivel cât mai eficare corelația dintre necesitățile de resurse si posibilitățile de asigurare a acestora. În funcție de obiectivele și opțiunile strategice implicate pentru fiecare categorie de resurse necesare organizației, există trei **tipuri principale de surse:**

- surse proprii;
- surse atrase - sub diverse forme (leasing, alianțe strategice, cooperări în producție, subcontractări etc.);
- surse împrumutate - de la bănci, de pe piața de capital sau de la alte instituții financiare.

În determinarea mărimii și felului resurselor ce urmează a fi angajate, o importanță deosebită are dimensionarea fondurilor de investiții și a capitalului de lucru, apelându-se la indicatori specifici atât cantitativi, cât și calitativi. Concomitent, se precizează sursele de finanțare și furnizorii

de materii prime, materiale, condiţiile de asigurare - cantitativă, calitativă şi temporală - a acestora.

5. Fixarea termenelor de realizare a obiectivelor şi derulare a opţiunilor strategice

O altă componentă strategică, ce nu se regăseşte totuşi distinct, o reprezintă termenele iniţiale şi finale de realizare a obiectivelor. Ele sunt integrate, practic, în conturarea celorlalte componente strategice, fiecare din acestea având şi o pronunţată dimensiune temporală. Importantă este în acest perimetru precizarea atât a unor termene intermediare, de etapă, cât şi a celor finale, în cadrul unor intervale specifice strategiei, în funcţie de natura, complexitatea şi dificultatea obiectivelor asumate, de natura şi complexitatea opţiunilor strategice, precum şi de volumul şi modul de asigurare a resurselor angajate.

În condiţile accelerării derulării evoluţiilor în toate domeniile majore ale activităţii umane factorul timp devine din ce în ce mai important. Ca urmare, stabilirea judicioasă a perioadelor şi termenelor din cadrul strategiei trebuie să aibă în vedere, concomitent, mai multe **cerinţe**:

– perioadele pentru realizarea obiectivelor şi implementarea opţiunilor să fie cât mai scurte;

– perioadele prevăzute să fie realiste în sensul reflectării posibilităţilor reale de operaţionalizare a întregului volum de activitate implicat de respectivele obiective şi opţiuni strategice;

– termenele de finalizare a diverselor obiective strategice şi/sau opţiuni strategice să fie corelate în funcţie de relaţiile logice dintre ele şi de posibilităţile efective de încadrare.

6. Stabilirea avantajului competitiv

Valoarea pragmatică a unei strategii rezidă, în esenţă, în proiectarea realistă a obţinerii de avantaj competitiv. Aşa cum s-a subliniat, potrivit concepţiei lui **Michael Porter**, avantajul competitiv poate viza, în esenţă, fie realizarea unui cost redus al produselor sau serviciilor, fie a unei calităţi superioare, fie diferenţierea acestora în una sau mai multe privinţe faţă de produsele concurenţilor.

Al doilea tip de avantaj competitiv se referă la fabricarea şi oferirea unui **produs superior, cu calităţi deosebite.** Firesţe, aceasta implică

alocarea unor resurse materiale, umane, informaționale și financiare apreciabile, superioare majorității concurenților.

Pentru a obține acest avantaj competitiv, managementul organizației trebuie ca, prin strategie, să opteze pentru unul sau mai multe atribute ale produsului care sunt apreciate ca deosebit de importante pentru cumpărători.

În practică, aceste două avantaje competitive se combină în diverse proporții. Indiferent pentru ce tip de avantaj competitiv se optează cu prioritate, cealaltă dimensiune este necesar să fie realizată la minimum de nivel. În același timp, este important de reținut că abordarea de a realiza plenar ambele avantaje competitive concomitent, de regulă, nu este posibil.

7. Configurarea strategiei globale a organizației

Cuplarea componentelor mai sus prezentate permite **precizarea configurației de ansamblu a strategiei globale,** referitoare la organizație în ansamblul său.

Este foarte important ca firmele românești să-și elaboreze, pentru început, **strategii globale,** care asigură o valorificare realistă a posibilităților de evoluție a acestora, pe intervale mai lungi de timp (3-5 ani), într-un mediu concurențial complex, intern și internațional, din ce în ce mai puternic.

8. Stabilirea strategiilor parțiale

Strategia globală constituie **fundamentul strategiilor parțiale** referitoare la unele domenii specifice (financiare, comerciale, producție, personal, management etc.), la nivelul cărora obiectivele, opțiunile strategice și resursele ce urmează a fi angajate au dimensiuni mai reduse.

Strategiile parțiale se recomandă cu prioritate firmelor de dimensiuni mari sau medii, care doresc o revigorare sau o amplificare a unor „zone" majore distincte, în contextul unei evoluții strategice globale conturate. Cele mai frecvente **strategii parțiale** sunt:

a) **strategii manageriale**, ce pun accent deosebit pe remodelarea sistemului de management sau a unor componente ale acestuia;
b) **strategii comerciale**, cu prioritate în domeniul vânzărilor și al marketing-ului;
c) **strategii financiare**, care vizează îmbunătățirea parametrilor de profitabilitate și bonitate ai firmei;
d) **strategii inovaționale**, ce urmăresc promovarea progresului tehnic în diverse ipostaze, privind anumite produse sau tehnologii majore.

De precizat că strategiile parțiale nu se delimitează doar din punct de vedere procesual - pe funcțiuni sau activități - ci și din punct de vedere structural-organizatoric, în sensul că pot fi elaborate strategii ale dezvoltării unor subdiviziuni organizatorice ale firmei (de pildă, strategia fabricii X din cadrul întreprinderii Y).

9. Formularea politicii globale și a politicilor parțiale ale organizației

Elaborarea de politici globale și parțiale are la bază strategiile firmei - globală și parțiale - și se derulează conform unui scenariu structurat în următoarele **faze** mai importante:

- precizarea obiectivelor pe termen mediu;
- determinarea volumului și structurii resurselor necesare pentru realizarea obiectivelor;
- precizarea acțiunilor, a modalităților de realizare a obiectivelor, prin detalierea componentelor strategiilor globale și parțiale și a consultării responsabililor principalelor subdiviziuni organizatorice;
- ierarhizarea acțiunilor stabilite în funcție de necesitățile organizației, de posibilitățile efective de realizare;
- stabilirea responsabililor cu implementarea lor;
- precizarea termenlor de realizare a fiecărei acțiuni;
- definitivarea și aprobarea politicii sub formă de plan sau program de către organismele participative de management ale firmei;
- repartizarea acțiunilor pe oameni și înștiințarea acestora, oral și în scris, asupra sarcinilor, componentelor și responsabilităților ce le revin.

Conceperea politicilor globale și parțiale ale organizației într-o asemenea manieră asigură atât înscrierea acțiunilor preconizate pe principalele coordonate ale economiei naționale și ale ramurii din care face parte, cât și adaptarea lor la condițiile în continuă schimbare ce caracterizează tot mai mult mediul ambiant al firmelor românești.

C. Implementarea strategiei

Departe de a fi un proces simplu care se derulează cotidian fără probleme deosebite, implementarea strategiei prezintă în fond o complexitate ridicată, necesitând o programare și organizare riguroase a operațiunilor implicate.

1. Pregătirea implementării strategiei

Operaționalizarea strategiei necesită o pregătire temeinică, datorită atât multitudinii, cât și complexității și dificultății schimbărilor ce urmează a fi operate. Deci este necesar ca implementarea propriu-zisă să se bazeze pe un program de pregătire adecvat, ce se referă la organizație în ansamblul ei și la componentele procesuale și structurale ale acesteia. Un asemenea program se recomandă să fie axat pe **două coordonate majore:**

- **pregătirea climatului din cadrul organizației**, în vederea minimizării rezistenței la schimbări, inevitabile din partea personalului, și a obținerii unei implicări pozitive cât mai consistente a acestuia. În acest sens, se recomandă organizarea de întâlniri cu salariații implicați nemijlocit în operaționalizarea schimbărilor strategico-tactice, începând cu managerii, situație în care vor fi prezentate obiectivele urmărite, avantajele ce se așteaptă pentru firmă și personalul său.

Într-un context mai general se impune **modificarea culturii organizației,** în sensul unei înțelegeri, acceptări și promovări a noului economic, tehnic și tehnologic, managerial etc., implicat de implementarea strategiei. Abordată ca variabilă de management, cultura organizațională aduce în actualitate probleme de adaptare strategică și de gestiune a resurselor umane, influențate decisiv de evoluțiile economice, tehnice și tehnologice, sociale etc.

- În continuare se asigură trecerea la operaționalizarea strategiei prin **asigurarea premiselor tehnico-materiale, umane, financiare și informaționale necesare** (echipamente, specialiști, situații informaționale, know-how ș.a.).

2. Remodelarea integrală sau parțială a sistemului mangerial al organizației

Întrucât fără implicarea decizională și operațională corespunzătoare a managerilor și executanților nu se poate realiza o implementare eficace a strategiei, este foarte necesară o **remodelare generală sau parțială a sistemului de management**, corespunzătoare anumitor scenarii metodologice specifice. Se are în vedere modificarea principalilor parametri constuctivi și funcționali ai managementului de ansamblu și ai componentelor sale majore (metodologică, decizională, informațională, organizatorică), facilitându-se operaționalizarea unor opțiuni strategice și, implicit, realizarea obiectivelor fundamentale ale organizației.

3. Operarea schimbărilor strategice preconizate

Definitivarea şi operaţionalizarea programului de pregătire şi remodelare generală sau parţială a managementului organizaţiei permit aplicarea efectivă a schimbărilor strategice preconizate. Este de dorit ca acestea să se aplice integral pentru a se putea obţine şi evidenţia eficacitatea de ansamblu a strategiei.

Operaţionalizarea opţiunilor strategice majore fundamentale, în cadrul scenariului strategic, implică modificări de fond în perimetrul componentelor procesuale şi structurale ale firmei. Cele mai semnificative dintre acestea vizează aspecte:

- **tehnice,** în sensul că se concep şi se realizează produse şi tehnologii noi, cu performanţe tehnice, economice, comerciale superioare, se achiziţionează şi se dau în funcţiune echipamente de producţie, creşte gradul de automatizare, robotizare, cibernetizare etc. a producţiei, toate cu consecinţe majore asupra productivităţii şi profitabilităţii;
- **economice,** concretizate în modificarea reţelelor de distribuţie, asigurarea de resurse materiale, financiare etc., în condiţii economice îmbunătăţite, contactarea şi conlucrarea cu noi furnizori şi clienţi, conturarea de relaţii bancare perfecţionate, îmbunătăţirea metodologică a mecanismelor de fundamentare şi determinare a costurilor, promovarea unor principii noi de gestiune economică ş.a.m.d;
- **umane,** respectiv îmbunătăţirea structurii socio-profesionale a salariaţilor prin reciclare, policalificare, perfecţionare, angajarea de noi salariaţi, dezvoltarea culturii şi mentalităţii personalului, abordarea de pe poziţii noi a relaţiilor management-sindicate, dezvoltarea organizării informale (grupuri, relaţii) şi îmbunătăţirea raporturilor cu organizarea formală etc.;
- **manageriale,** reflectate de îmbunătăţirea funcţionării sistemului de management şi a componentelor sale majore, perfecţionarea procesuală şi structural-organizatorică a unor domenii distincte ale firmei, modernizarea componentelor informaţionale, promovarea unui instrumentar managerial evoluat, cu impact nemijlocit asupra funcţionalităţii şi eficacităţii managementului, în ansamblul său.

4. Evaluarea rezultatelor strategiei

În esenţă, în această fază se realizează o permanentă comparare a rezultatelor obţinute din operaţionalizarea soluţiilor strategice de

concretizare a misiunii organizației și de realizare a obiectivelor fundamentale cu efectele generate de acest proces.

Evaluarea strategiei este necesar să surprindă atât efectele cuantificabile, concretizate în sporuri cantitative ale unor indicatori economici, generate de realizarea obiectivelor strategice, cît și efectele necuantificabile. Acestea din urmă, mai greu de comensurat, sunt adesea mai importante decât cele cuantificabile, deoarece se concretizează în îmbunătățiri de fond ale funcționării componentelor procesuale și structurale ale firmei, în creșterea calității și competitivității managementului lor.

5. Conceperea și operaționalizarea anumitor perfecționări

Analizele și evaluările efectuate pe parcursul implementării strategiei, dar și în finalul acesteia, pot declanșa efectuarea de corecții și perfecționări care, în situații extreme, conduc la o nouă strategie. Este necesar ca acestea să se coreleze cu parametrii soluției sau soluțiilor noi preconizate pentru a se asigura continuitate în operaționalizarea strategiei.

Multiplicarea legăturilor organizației cu mediul ambiant, național și internațional, precum și diversificarea „internă" a activităților firmei fac uneori imposibilă luarea în considerare a tuturor variabilelor ce influențează semnificativ comportamentul său strategic. De aceea, se impune o conduită profilactică, preventivă, din partea managerilor, pentru a se preîntâmpina manifestarea unor disfuncționalități majore în acest proces, dar și una corectivă, axată pe adoptarea de decizii care să asigure, în mod operativ, eliminarea cauzelor generatoare de abateri negative ori generalizarea celor care conduc la abateri pozitive.

Succesul fundamentării, elaborării și implementării strategiei depinde de motivarea adecvată a factorilor implicați. Prin aceasta se ia în considerare condiționarea decisivă a strategiei de dimensiunea umană a organizației *.

3.3.2. Reproiectarea propriu-zisă a managementului **

3.3.2.1. *Reproiectarea sistemului metodologico-managerial*

Asigurarea unor sisteme metodologico-manageriale funcționale și eficace nu se poate realiza în mod empiric numai pe bază de intuiție,

---

* Vezi detalii în O. Nicolescu, I. Verboncu – **Metodologii manageriale**, Editura Tribuna Economică, București, 2001.

** Vezi O. Nicolescu, I. Verboncu – **Metodologii manageriale**, Editura Tribuna Economică, București, 2001 ; I. Verboncu – **Manageri și management**, Editura Economică, București, 2000

talent, experiență și improvizație. Complexitatea și specificitatea lor deosebită impun o abordare elaborată, de tip profesionist, de natură să garanteze dotarea organizațiilor cu sisteme metodologico-manageriale funcționale și performante.

Prezentăm în continuare o variantă de metodologie de reproiectare a sistemului metodologico-managerial, care are în vedere organizațiile de dimensiuni mari și medii, unde se înregistrează maximum de complexitate și dificultate. În cazul organizațiilor mici și a microfirmelor se recomandă variante mult simplificate, corespunzător dimensiunii și resurselor fiecăreia.

Reproiectarea subsistemului metodologic "deschide" acțiunea de reproiectare managerială propriu-zisă și asigură, astfel, premisele unor modernizări de fond la nivelul celorlalte componente ale managementului organizației. În continuare prezentăm principalele componente ale acestui complex proces.

În primul rând, **selectarea instrumentarului managerial** ce urmează a fi utilizat în exercitarea proceselor de management. Ne referim la sistemele, metodele sau tehnicile de management ce răspund cel mai bine cerințelor managerilor amplasați în diverse ipostaze ierarhice – în special ale managerilor de nivel superior – și care asigură amplificarea potențialului de viabilitate managerială a organizației.

În categoria unor astfel de sisteme de management nu trebuie, să lipsească: managementul pe baza centrelor de profit, managementul prin obiective, managementul prin bugete, managementul prin excepții, managementul prin proiecte, managementul pe bază de produs.

În al doilea rând, proiectarea / reproiectarea subsistemului metodologico-managerial implică **precizarea elementelor metodologice de aplicare și utilizare a instrumentarului** managerial pentru care a optat conducerea organizației. Se știe că succesul implementării metodelor și tehnicilor de management este dependent, în proporții apreciabile, de maniera metodologică folosită, de respectarea anumitor etape și faze specifice de operaționalizare.

În al treilea rând, reproiectarea subsistemului metodologico-managerial implică elaborarea unor **metodologii complexe de analiză și reproiectare a celorlalte componente manageriale**, respectiv **componentele decizională, informațională și organizatorică.** Toate acestea sunt abordate în contextul metodologiei globale de proiectare/reproiectare a managementului organizației.

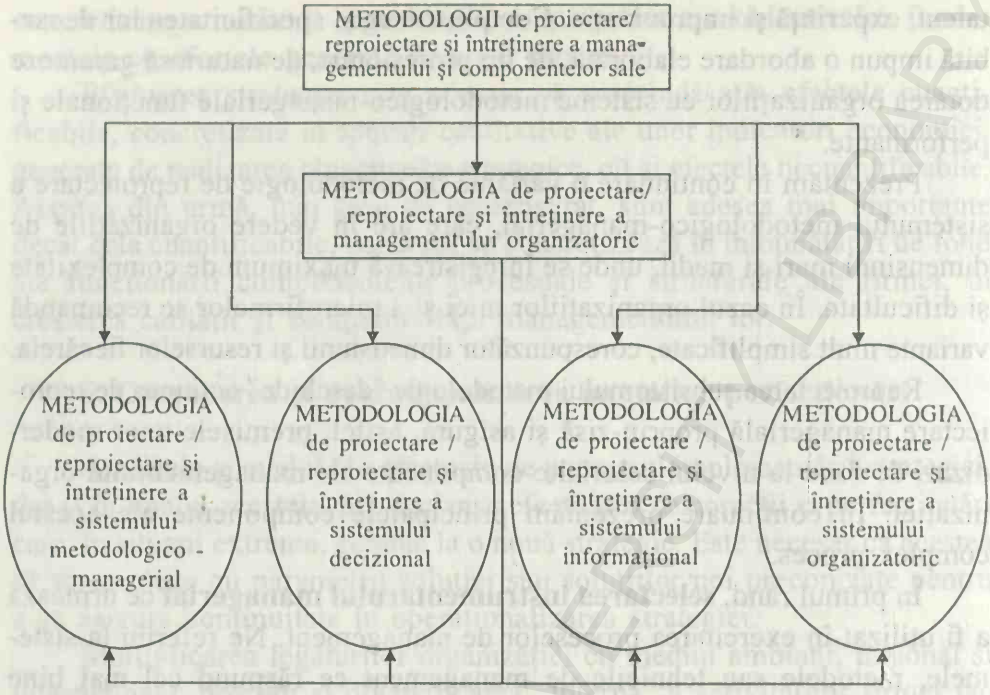


Fig. nr. 3.5. *Relaţia dintre metodologia de reproiectare metodologico-managerială şi celelalte metodologii de reproiectare managerială*

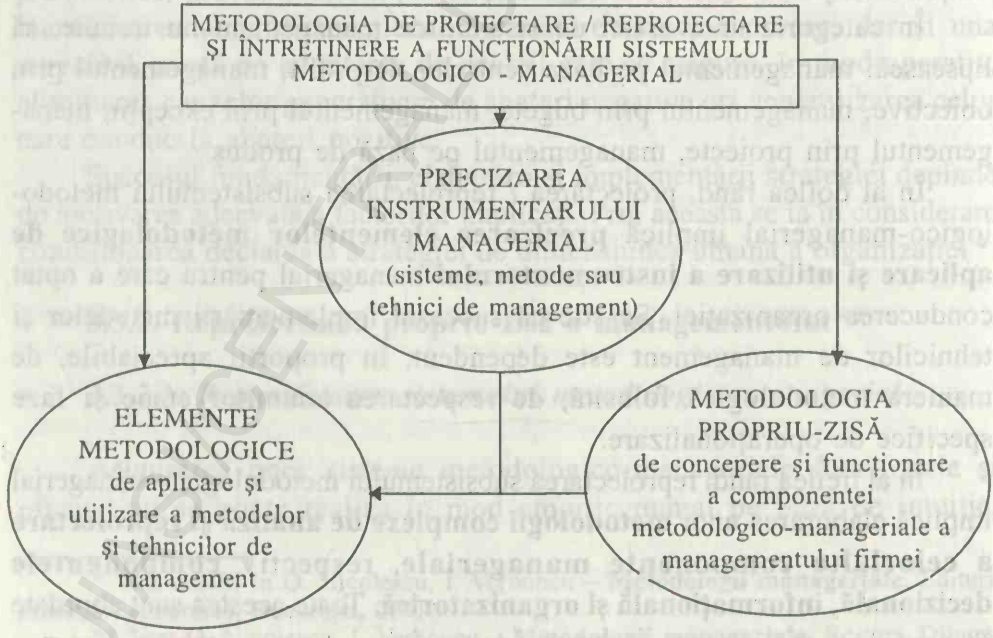


Fig. nr. 3.6. *Metodologia de proiectare/ reproiectare şi întreţinere a funcţionării sistemului metodologico-managerial*

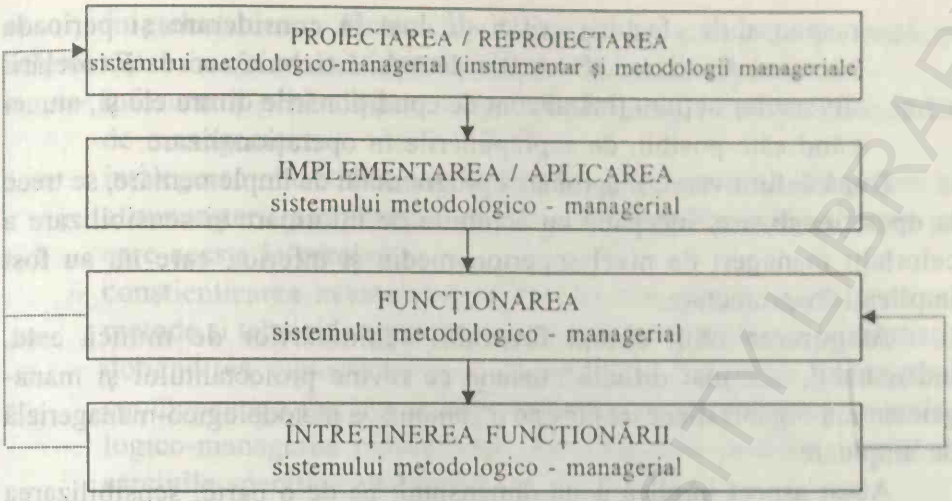


Fig. nr. 3.7. *Mecanismul metodologic al conceperii şi utilizării sistemului metodologico-managerial*

Aspecte privind implementarea noului sistem metodologico-managerial *

Operaţionalizarea schimbărilor metodologico-manageriale proiectate are drept conţinut principal cele patru faze incluse în această etapă conform metodologiei prezentate în figura nr. 3.7. Fără a intra în foarte multe detalii – deoarece conţinutul operaţionalizării proiectului sistemului metodologico-managerial este tipic oricărui proces complex de implementare – ne referim în continuare la anumite aspecte ce au un impact determinant asupra reuşitei depline a acestui proces.

Ansamblul complex al deciziilor şi acţiunilor de introducere a noilor sisteme, metode şi tehnici manageriale este necesar să aibă drept fundament un program judicios întocmit. Profesorul O. Nicolescu * arată că programul este necesar să încorporeze toate deciziile şi acţiunile cu caracter pregătitor şi efector prin care se operaţionalizează de fapt noul instrumentar managerial. Practica arată că se recomandă structurarea programului în două mari secţiuni corespunzătoare de operaţionalizare şi obiectivelor specifice de realizat:

- secţiunea pregătitoare, în care se includ deciziile şi acţiunile ce vizează asigurarea resurselor umane, tehnico-materiale, informaţionale şi financiare necesare, precum şi pregătirea climatului necesar şi remodelarea culturii organizaţionale;
- secţiunea operaţională, în care se indică foarte precis, în ordine cronologică, acţiunile de realizat, resursele alocate, persoanele

* O. Nicolescu, I. Verboncu – op. cit.

responsabile, factorii critici de luat în considerare şi perioada necesară finalizării. O atenţie deosebită trebuie acordată corelării diverselor acţiuni ţinând cont de condiţionările dintre ele şi, atunci când este posibil, de suprapunerile în operaţionalizare.

După definitivarea şi aprobarea programului de implementare, se trece la operaţionalizare, începând cu acţiunile de informare şi sensibilizare a celorlalţi manageri de nivel superior, mediu şi inferior, care nu au fost implicaţi în proiectare.

Asigurarea unui climat favorabil schimbărilor de muncă este, indiscutabil, cea mai dificilă misiune ce revine proiectantului şi managementului organizaţiei care doreşte o „înnoire" a metodologico-managerială de amploare.

Acest aspect implică două dimensiuni: pe de o parte, sensibilizarea personalului managerial şi de execuţie la schimbare – promovarea de instrumente manageriale evoluate în contextul proiectării/reproiectării managementului fiind o schimbare majoră – şi, pe de altă parte la modificarea culturii organizaţionale în sensul transformării acesteia într-un vector al schimbării.

În ceea ce priveşte prima dimensiune, relevăm faptul că o pregătire adecvată a celor care vor participa nemijlocit la implementarea noului promovat prin schimbarea metodologico-managerială necesită o abordare multistadială, astfel:

- **stadiul I** – organizarea de sesiuni de informare a managerilor din organizaţie, inclusiv a liderilor sindicali asupra obiectivelor, conţinutului şi avantajelor noului instrumentar managerial
- **stadiul II** – organizarea de cursuri de perfecţionare cu managerii din eşalonul superior (top management), de ale căror decizii depind decisiv instrumentarul managerial pentru care se optează şi celelalte modificări de fond în plan metodologico-managerial
- **stadiul III** – organizarea de cursuri de instruire a managerilor din eşalonul mediu şi inferior (şefi de compartimente funcţionale şi operaţionale, directori de centre de gestiune, directori de divizie ş.a.), ei fiind implicaţi nemijlocit în operaţionalizarea noilor sisteme şi metode manageriale, constituind o „curea de transmisie" între managementul de nivel superior şi executanţi
- **stadiul IV** – organizarea instruirii personalului de execuţie, a specialiştilor din diverse compartimente funcţionale şi operaţionale, care, prin profesie şi post ocupat, participă nemijlocit la aplicarea soluţiilor metodologico-manageriale rezultate din proiectare.

În cadrul tuturor formulelor de sensibilizare şi instruire, care se derulează, se iau în vedere cu prioritate următoarele aspecte:

- informarea generală asupra importanţei şi conţinutului proiectului de management;
- înţelegerea obiectivelor urmărite prin proiectarea noului sistem şi a cunoaşterii problemelor dificile şi importante pentru firmă pe care acesta le rezolvă;
- conştientizarea avantajelor pe care le vor genera noile sisteme, metode şi tehnici la nivel de organizaţie, compartimente şi salariaţi;
- dobândirea cunoştinţelor şi deprinderilor necesare participării componente a fiecărui salariat la funcţionarea sistemului metodologico-managerial perfecţionat, corespunzător postului ocupat şi sarcinile specifice atribuite;
- diminuarea rezistenţei personalului la schimbări, concomitent cu motivarea sa pentru implicarea eficace în operaţionalizarea schimbărilor metodologico-manageriale;
- crearea unei stări de spirit, a unei atmosfere favorabile schimbărilor în general şi a celor din instrumentarul managerial, în special.

Concomitent cu acţiunile de instruire a personalului o atenţie majoră acordată remodelării culturii organizaţionale şi prin alte mijloace specifice, care vizează simbolurile, ritualurile, ceremoniile, statuturile şi comportamentele individuale şi de grup. Dat fiind complexitatea şi importanţa deosebită a culturii organizaţionale, pentru performanţele şi perspectivele firmei se recomandă apelarea la consultanţi profesionişti care, punctual, să propună anumite acţiuni de remodelare culturală şi să participe la operaţionalizarea celor mai sofisticate şi importante.

Implicarea amplă decizională şi operaţională a managerilor în implementarea noului sistem metodologico-managerial

Practic, toate demersurile la care ne-am referit nu sunt posibile fără quasipermanenta intervenţie decizională şi acţională a managerilor din cele trei eşaloane organizatorice – superior, mediu şi inferior – orientate spre crearea şi întreţinerea condiţiilor de natură umană, materială, financiară şi informaţională solicitate.

Cea mai importantă este participarea efectivă şi responsabilă a managerilor de nivel superior, începând cu însuşi managerul general al organizaţiei. Implicarea şi participarea trebuie să înceapă odată cu iniţiativa reproiectării sistemului metodologico-managerial. În funcţie de obiectivele şi amploarea instrumentarului managerial se optează pentru dirijarea echipei de proiectare de către managerul general sau de către managerul de nivel superior căruia îi este subordonat compartimentul ce se ocupă de

soluționarea problemelor manageriale ale firmei. Prezența unui manager de nivel superior competent în conducerea echipei de proiectare favorizează în mare măsură atât calitatea proiectării, cât și implementarea rezultatelor sale.

3.3.2.2. *Reproiectarea sistemului organizatoric*

Integrată organic în scenariul metodologic de remodelare managerială sau abordată de sine-stătător, **reproiectarea sistemului organizatoric** implică un demers laborios, structurat în:

a. Aspecte privind conceperea și funcționarea sistemului organizatoric

1. Documente organizatorice
   - ROF
   - organigrama
   - descrieri de funcții
   - fișe de post
   1. Numărul de posturi și funcții și denumirea acestora
   2. Numărul și denumirea compartimentelor funcționale și operaționale
   3. Încadrarea cu personal a structurii organizatorice, pe total și pe categorii socio-profesionale
   4. Dimensiunea medie a compartimentelor funcționale și operaționale
   5. Numărul de niveluri ierarhice
   6. Ponderea ierarhică medie
   7. Ponderea ierarhică medie a structurii de management și a managerilor de nivel superior
   8. Ponderea ierarhică medie a structurii de producție
   9. Principalele categorii de relații organizatorice existente în actuala structură organizatorică
   10. Stilurile de management predominante
   11. Aspecte privind exercitarea managementului la nivel de funcțiuni:
      - cercetare-dezvoltare
      - producție
      - comercială
      - financiar-contabilă
      - personal
   13. Lista obiectivelor fundamentale, derivate I și II și a activităților necesare pentru realizarea lor

a. Analiza sistemului organizatoric

Elementele prezentate în etapa precedentă permit efectuarea unei analize critice a modului de concepere şi funcţionare a sistemului organizatoric, axată pe următoarele aspecte:

1. Analiza caracteristicilor dimensionale şi funcţionale ale componentelor primare ale structurii organizatorice (posturi, funcţii, compartimente, relaţii organizatorice etc.)

2. Analiza activităţilor implicate în realizarea obiectivelor

- din punct de vedere organizatoric (al delimitării şi dimensionării organizatorice a acestora)

3. Analiza prin prisma unor principii de concepere şi funcţionare a sistemului organizatoric

Se vor identifica principalele deficienţe ale sistemului organizatoric şi, mai cu seamă, ale structurii organizatorice rezultate din nerespectarea cerinţelor unor principii, precum:

- **supremaţiei obiectivelor** (necesitatea conceperii şi funcţionării sistemului organizatoric astfel încât să fie create premisele organizatorice solicitate de realizarea obiectivelor fundamentale, derivate, specifice şi individuale)
- **managementului participativ** (constituirea şi funcţionarea unor organisme participative de management şi crearea şi întreţinerea unui climat organizaţional şi motivaţional propice participării personalului la conducere)
- **flexibilităţii structurii organizatorice** (adaptarea prin schimbare a structurii organizatorice la influenţele exercitate de mediul contextual)
- **asigurării unei concordanţe depline între natura posturilor şi caracteristicile titularilor de posturi** („dotarea" posturilor de management şi execuţie cu personal cu competenţa necesară)
- **aplatisării structurii organizatorice** (apropierii managementului de execuţie prin reducerea numărului de niveluri ierarhice)
- **permanenţei managementului** (existenţa unui înlocuitor al managerului în absenţa acestuia)
- **armonizării posturilor şi funcţiilor** (definirea adecvată a sarcinilor, responsabilităţilor şi competenţelor posturilor şi ale funcţiilor, ca elemente de generalizare a posturilor)
- **variantei optime** (alegerea variantei de sistem organizatoric din mai multe posibile)
- **eficienţei sistemului organizatoric** (compararea permanentă a eforturilor reclamate de funcţionarea şi perfecţionarea sistemului organizatoric cu efectele directe sau indirecte generate de acesta)

4. Analiza încadrării cu personal cu ajutorul unor indicatori şi indici specifici: dimensiunea compartimentelor, ponderea personalului de management sau execuţie în total personal, structura socio-profesională a personalului (ponderea salariaţilor cu pregătire superioară – tehnică, economică ş.a. – medie şi de cultură generală), ponderea ierarhică medie a managerilor amplasaţi pe acelaşi nivel ierarhic etc.

5. Analiza documentelor organizatorice, atât din punct de vedere al structurii, cât şi din cel al conţinutului

6. Alte aspecte de analiză a sistemului organizatoric

7. Simptome pozitve şi negative ale conceperii şi funcţionării sistemului organizatoric

c. Reproiectarea sistemului organizatoric

1. Modalităţi de reproiectare

- delimitarea şi dimensionarea corespunzătoare, funcţie de volumul, complexitatea şi dificultatea obiectivelor, a componentelor procesuale implicate nemijlocit în realizarea acestora (sarcini, atribuţii, activităţi, funcţiuni)
- determinarea necesarului de posturi şi funcţii (şi, în acest context, înfiinţarea/desfiinţarea/ comasarea de posturi)
- înfiinţarea/desfiinţarea/comasarea de compartimente funcţionale şi operaţionale
- determinarea necesarului de personal, pe total şi structură socio-profesională, funcţie de natura şi caracteristicile posturilor de management şi execuţie
- echilibrarea ponderilor ierarhice ale managerilor amplasaţi pe acelaşi nivel ierarhic
- aplatisarea structurii organizatorice prin reducerea, pe cât posibil, a numărului de niveluri ierarhice
- „îmbogăţirea" şi „lărgirea" posturilor
- proliferarea relaţiilor organizatorice de cooperare şi de autoritate de tip funcţional
- stabilirea tipului de structură organizatorică

1. Inserarea acestor modificări în documente organizatorice – regulament de organizare şi funcţionare, organigramă, fişe de post etc.

Regulamentul de organizare şi funcţionare cuprinde:

Cel mai important document de consemnare a sistemului organizatoric este **regulamentul de organizare şi funcţionare.**

- Conţinutul acestuia trebuie axat pe următoarele aspecte mai semnificative:

I. Caracteristici tipologice ale firmei

II. Sistemul de management

Caracteristici constructive şi funcţionale ale componentelor sale

- subsistemul metodologic
- subsistemul decizional
- subsistemul informaţional
- subsistemul organizatoric

I. Managementul de nivel superior

- Atribuţiile, responsabilităţile şi competenţele organismelor participative de management
- Sarcinile, responsabilităţile şi competenţele managerilor de nivel superior (managerul general şi managerii executivi)

I. Managementul de nivel mediu şi inferior

- Atribuţiile, responsabilităţile şi competenţele compartimentelor funcţionale şi operaţionale
- Organizarea informaţională a fiecărui compartiment funcţional şi operaţional

Dispoziţii finale (data aprobării şi intrării în vigoare a lor, organismul participativ de management care l-a aprobat, răspunderile personalului managerial şi de execuţie în legătură cu respectarea/nerespectarea prevederilor ROF).

Organigrama

Vizualizarea structurii organizatorice se asigură de organigramă. Ca reprezentare grafică a structurii organizatorice, organigrama ilustrează (evidenţiază), practic, toate componentele structurale – de la post la relaţiile organizatorice. Cel mai răspândit tip de organigramă este **organigrama piramidală**, ordonată de sus în jos, ce se elaborează folosindu-se ca principale forme geometrice, dreptunghiurile şi liniile, orizontale şi verticale.

Fişa postului

FIŞA POSTULUI

Descrierea postului

1. Postul.....
2. Compartiment .....
3. Nivel ierarhic .....
4. Pondere ierarhică .....
5. Relaţii organizatorice

5.1. de autoritate
- ierarhice
- funcționale
- de stat-major

5.2. de cooperare
5.3. de reprezentare
5.4. de control
6. Obiective individuale
7. Sarcini-competențe-responsabilități

Cerințele postului

4. Competența profesională
4.1. Pregătire
4.2. Experiență
4.3. Cunoștințe
4.4. Calități și aptitudini
5. Competența managerială
5.1. Cunoștințe
5.2. Calități și aptitudini
6. Cerințe specifice

Descrierea de funcție

Similară fișei postului, **descrierea de funcție** evidențiază aspecte comune mai multor posturi ce „intră" în perimetrul unei funcții – elemente de identificare a funcției, sarcini, responsabilități și competențe, cerințele funcției ș.a.

a. Implementarea soluțiilor organizatorice

- dezbaterea conținutului și necesității soluțiilor organizatorice în mediul aplicativ, în vederea înțelegerii acestora și obținerii adeziunii de fond față de schimbare
- formarea unei culturi economice și manageriale adecvate a personalului

a. Evaluarea eficienței remodelării organizatorice prin determinarea eforturilor (cheltuielilor), efectelor și eficienței, directe și propagate, cuantificabile și, mai ales, necuantificabile.

Metodologia de reproiectare a sistemului organizatoric este prezentată în figura nr. 3.8.

BUCHAREST UNIVERSITY LIBRARY

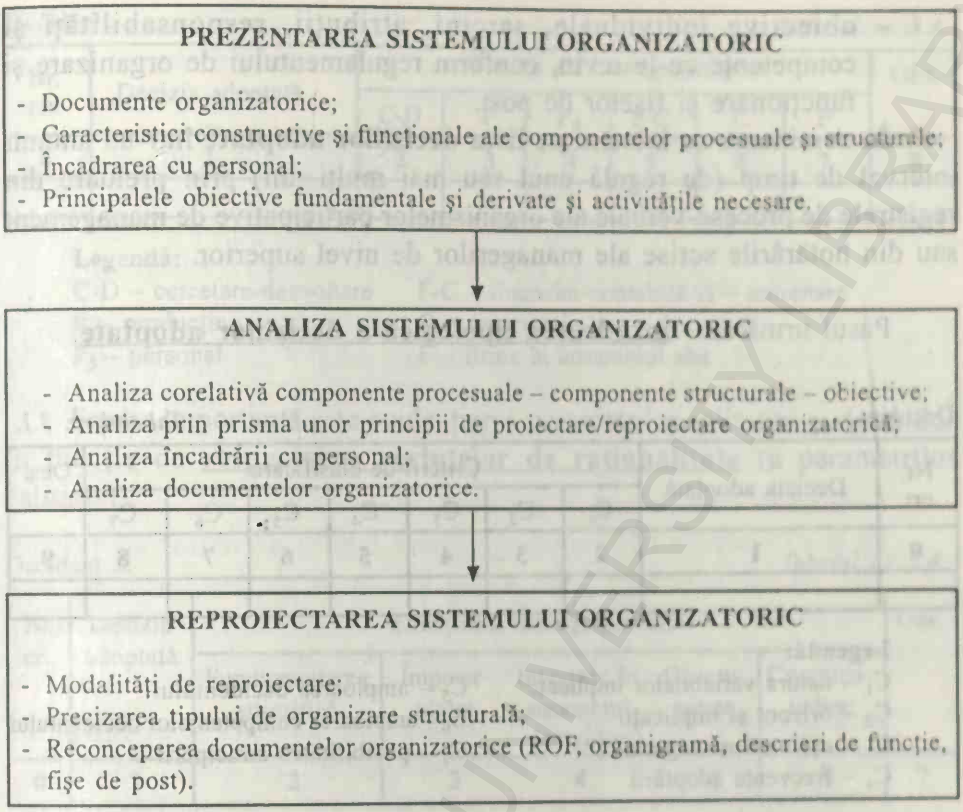


Figura nr. 3.8. *Metodologia de proiectare a sistemului organizatoric*

3.3.2.3. *Reproiectarea sistemului decizional*

Integrată în metodologia de remodelare managerială a firmei, reproiectarea sistemului decizional trebuie să parcurgă mai multe etape şi faze.

a. Culegerea, înregistrarea şi gruparea informaţiilor privind sistemul decizional

Această etapă începe prin culegerea informaţiilor de caracterizare a decidenţilor individuali şi de grup referitoare la:

- denumire
- nivel ierarhic pe care se află
- compartiment
- pondere ierarhică

- obiective individuale, sarcini, atribuții, responsabilități și competențe ce le revin, conform regulamentului de organizare și funcționare și fișelor de post.

În continuare se întocmește **lista deciziilor adoptate** într-un anumit interval de timp (de regulă unul sau mai mulți ani) prin preluare din registrele de procese-verbale ale organismelor participative de management sau din hotărârile scrise ale managerilor de nivel superior.

Pasul următor – **încadrarea tipologică a deciziilor adoptate**.

Decident ... *Tabelul nr. 3.1.*

Nr. crt.	Decizia adoptată	Criterii de clasificare							Obs.
		C_1	C_2	C_3	C_4	C_5	C_6	C_7	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Legendă:

C_1 – natura variabilelor implicate
C_2 – orizont și implicații
C_3 – eșalonul managerial
C_4 – frecvența adoptării
C_5 – amploarea decidentului
C_6 – amploarea competențelor decidentului
C_7 – posibilitatea anticipării

Urmează **stabilirea apartenenței deciziilor adoptate pe funcții ale managementului** potrivit modelului din tabelul 3.2.

Decident ... *Tabelul nr. 3.2.*

Nr. crt.	Decizia adoptată	Funcții ale managementului						Obs.
		P_V	O	C_O	A	C-E	PM	
0	1	2	3	4	5	6	7	8

Legendă:

P_V – previziune
O – organizare
C_O – coordonare
A – antrenare
C-E – control-evaluare
PM – procesul de management în ansamblu

De o manieră similară se asigură **încadrarea deciziilor adoptate pe funcțiuni** ale firmei (vezi tabelul 3.3).

Decident ... *Tabelul nr. 3.3.*

Nr. crt.	Decizia adoptată	Funcții ale managementului						Obs.
		C-D	P	P_S	F-C	C	F	
0	1	2	3	4	5	6	7	8

Legendă:

C-D – cercetare-dezvoltare
P – producție
P_S – personal
F-C – financiar-contabilă A – antrenare
C – comercial
F – firma în ansamblul său

Foarte importantă este evidențierea parametrilor calitativi ai deciziilor în funcție de **respectarea cerințelor de raționalitate** (a parametrilor calitativi).

Decident ... *Tabelul nr. 3.4.*

Nr. crt.	Decizia adoptată	Funcții ale managementului					Obs.
		Fundamentarea științifică	Împuternicire	Integrare în ansamblul deciziilor	Oportunitate	Completitudine	
0	1	2	3	4	5	6	7

O altă componentă importantă a primei etape o reprezintă **identificarea instrumentarului decizional utilizat.**

Se vor evidenția metodele și tehnicile decizionale folosite de manageri în fundamentarea, adoptarea și aplicarea deciziilor în cele trei stări ale condițiilor obiective – de certitudine, incertitudine și risc.

a. Analiza sistemului decizional

Pe parcursul acestei etape se vor realiza multiple analize.

1. Analiza încadrării tipologice a deciziilor adoptate

Informațiile furnizate din tabelul 6 permit determinarea unor indicatori și indici specifici, respectiv intensitatea decizională medie și ponderea unui anumit tip de decizii în ansamblul deciziilor adoptate.

Cu această ocazie vor fi reliefate unele sincronizări sau necorelări între natura deciziilor și poziția ierarhică a decidentului.

2. Analiza încadrării deciziilor pe funcții ale managementului

Tabelul 3.2 pune la dispoziție informațiile necesare pentru determinarea contribuției deciziilor adoptate la exercitarea funcțiilor manageriale.

În acest context, se vor evidenția echilibrele sau dezechilibrele abordării proceselor de management de către decidenții investigați.

3. Analiza încadrării deciziilor pe funcțiuni ale firmei

De o manieră similară vor fi tratate și informațiile puse la dispoziție de tabelul 3.3.

4. Analiza calității deciziilor

Modul de regăsire (respectare) a principalilor parametri calitativi ai deciziilor adoptate (pe baza informațiilor din tabelul 3.4) constituie o altă „zonă" importantă a analizei sistemului decizional și, implicit, o sursă semnificativă a viitoarei perfecționări aduse acestuia.

5. Analiza instrumentarului decizional

Va fi evidențiată corespondența dintre natura deciziilor adoptate și metodele decizionale la care s-a apelat în funcție de poziția ierarhică a decidentului. Analiza se va corela cu faza precedentă și, în special, cu cerința referitoare la fundamentarea științifică a deciziilor.

6. Întocmirea sinopticului cu simptomele pozitive și negative ale conceperii și funcționării sistemului decizional

Elementele de analiză evidențiate de fazele precedente permit conturarea unor simptome pozitive și negative, care se încadrează într-un tabel.

a. Reproiectarea sistemului decizional

În funcție de rezultatele analizei din etapa precedentă se trece la reproiectarea sistemului decizional al organizației. Concret se procedează astfel:

1. Se stabilesc principalele modalități de reproiectare a sistemului decizional care, principial, se referă la:

- îmbunătățirea tipologică a deciziilor adoptate și corelarea acestora cu poziția ierarhică a decidentului;
- abordarea echilibrată a proceselor de management;
- tratarea decizională echilibrată a componentelor procesuale ale firmei;
- îmbunătățirea calității deciziilor adoptate;
- derularea proceselor decizionale strategico-tactice după scenarii judicios structurate și riguros respectate;

- îmbunătățirea și modernizarea instrumentarului decizional utilizat;
- pregătirea și perfecționarea decizională și managerială corespunzătoare ale decidenților.

1. Se determină noile decizii și, respectiv, noile metode și tehnici decizionale care se integrează în sistemul decizional.

Acestea se pot consemna în tabele de forma celor care urmează

Noi decizii, metode și tehnicile noi aferente lor

Tabel nr. 3.5

Nr.crt.	Decizii noi	Metode și tehnici decizionale noi	Observații
0	1	2	3

Noi metode și tehnici decizionale pentru deciziile existente

Tabel nr. 3.6

Nr.crt.	Metode și tehnici decizionale noi	Decizii la care se utilizează	Observații
0	1	2	3

1. Se revăd fișele decizionale ale fiecărui manager prin:

a. atribuirea de noi decizii

b. eliminarea unora dintre deciziile adoptate anterior

c. stabilirea metodelor și tehnicilor decizionale de utilizat pentru fundamentarea și adoptarea celor mai importante decizii.

În cazul în care în organizație nu există fișe decizionale pentru manageri, acestea se întocmesc potrivit modelului prezentat în continuare.

Fișa decizională a managerului

Tabel nr. 3.7

Nr.crt.	Decizii	Periodicitate	Metode și tehnici recomandabile	Observații
0	1	2	3	4

Pentru indicarea periodicității se folosesc simbolurile:

A = anuală Z = zilnică

L = lunară AL = aleatoriu

S = săptămânală

Fișele decizionale, alături de descrierile de funcții și posturi reprezintă elemente esențiale pentru un management eficace.

Fiecare manager trebuie să posede o asemenea fişă, în funcţie de care să-şi conceapă, deruleze şi finalizeze procesele decizionale.

➢ **Metode şi tehnici decizionale utilizate**

Pentru optimizarea proceselor decizionale decidentul individual sau de grup are la dispoziţie o varietate de instrumente decizionale, a căror utilizare este diferenţiată în raport de situaţiile decizionale cu care acesta este confruntat. **Astfel,** pentru **optimizarea deciziilor în condiţii de certitudine** se pot folosi metodele aditivă, utilităţii globale, ELECTRE bi şi tridimensională, Onicescu, tabelul decizional. Dacă problemele decizionale se încadrează în **situaţii de incertitudine**, se recomandă apelarea tehnicilor pesimistă, optimistă, optimalităţii, proporţionalităţii, minimizării regretelor, mulţimilor fuzzy (vagi) ş.a.m.d.

În sfârşit, în **optimizarea deciziilor de risc** se pot utiliza metoda speranţei matematice şi arborele decizional.

Indiferent de instrumentarul decizional la care se apelează este necesară, în prealabil, asigurarea fondului de informaţii solicitate pentru fundamentarea proceselor decizionale şi calitatea acestor informaţii, elemente indispensabile calităţii deciziilor ce urmează a fi adoptate.

➢ **Metoda ELECTRE**

Concepută ca răspuns la provocările Şcolii americane de management (cunoscută, în acest domeniu, prin metodele aditivă şi utilităţii globale), metoda ELECTRE, produs al Şcolii franceze (B. Roy, 1968), are aplicabilitate în rezolvarea decizională a unor probleme complexe, multicriteriale, integrate, de regulă, în situaţii de certitudine.

De altfel, o problemă decizională de acest gen poate fi ilustrată cu ajutorul unui tabel (matrici) de genul:

Matricea consecinţelor decizionale

Tabel nr. 3.8.

Cj Vi	C1	C2	.....	Cm
V1	R11	R12	.....	R1m
V2	R21	R22	.....	R2m
.	.	.	Rij	.
.	.	.		.
Vn	Rn1	Rn2	.....	Rnm

Legendă:

- Vi - variante decizionale
- Cj - criterii decizionale
- Rij - consecinţele decizionale ale variantei i, influenţată de criteriul j.

Cum criteriile decizionale pot fi diferite, iar consecințele decizionale determinate de influența acestora se exprimă, de asemenea, variat, practic este imposibil să se opteze pentru o variantă decizională care să satisfacă multicriterial, multidimensional. Rezolvarea acestei situații critice se asigură prin apelarea la serviciile **teoriei utilității** și ale **tehnicii interpolării liniare** ce permit transformarea consecințelor (rezultatelor) decizionale în utilități. Dacă se optează pentru o scară a utilităților cuprinsă între 0 și 1 (0 fiind utilitatea acordată celei mai nefavorabile consecințe decizionale, din punct de vedere economic, iar 1 fiind utilitatea pentru cea mai favorabilă consecință decizională) atunci transformarea rezultatelor decizionale în utilități parcurge formula:

a Rij + b = Uij, în care:

a, b – parametri

Rij – consecința decizională

Uij – utilitatea aferentă acestei consecințe decizionale

Cum consecințele decizionale maxime și minime au utilitățile 1, respectiv 0, determinarea parametrilor a și b constituie cheia rezolvării ecuației de mai sus.

$$\begin{cases} a\,Rmax + b = 1 \\ a\,Rmin + b = 0 \end{cases}$$

$$a = 1 / (Rmax - Rmin)$$

$$b = -Rmin / (Rmax - Rmin)$$

Matricea utilităților, rezultată în urma transformării consecințelor decizionale în utilități, are structura:

Matricea utilităților

Tabel nr. 3.9.

Cj Vi	C1	C2	.....	Cm
V1	U11	U12	.....	U1m
V2	U21	U22	.....	U2m
⋮	⋮	⋮	Uij	⋮
Vn	Un1	Un2	.....	Unm

În felul acesta „este pregătit terenul" pentru utilizarea efectivă a metodei ELECTRE.

Să abordăm, în continuare, **mecanismul metodologic** specific acestei metode decizionale.

Se impune, în prealabil, o precizare: criteriile decizionale ce influențează comportamentul problemei decizionale și al fiecărei variante în parte au o importanță diferită în economia acestei probleme.

Determinarea nivelului coeficienților de importanță ai criteriilor (Kj) se bazează pe:

- situația economico-financiară a firmei la un moment dat;
- potențialul de viabilitate economică și managerială al firmei;
- ponderea, importanța fiecărui criteriu decizional în ansamblul criteriilor utilizate;
- experiența managerilor;
- concepția acestora despre management;
- profilul psihologic al managerilor;
- stilul managerial promovat;
- variabilele exogene (ale mediului ambiant, național și internațional) și influența acestora asupra problemei decizionale supusă rezolvării.

Cerința la care trebuie să răspundă dimensional coeficienții de importanță este $\Sigma Kj = 1$.

În primul rând **se determină coeficienții (indicatorii) de concordanță**, cu formula:

$C(Vg, Vh) = \Sigma Kj / (K1 + K2 + ... + Km)$, pentru situația $U(Vg) = U(Vh)$

Rezultatul îl constituie matricea coeficienților de concordanță, de forma:

Matricea indicatorilor de concordanță

Tabel nr. 3.10

Vi Vi	V1	V2	.....	Vn
V1				
V2				
.				
.			C(Vg, Vh)	
.				
Un				

În continuare se determină **indicatorii de discordanță**, de asemenea prin compararea variantelor decizionale, două câte două.

$$D(Vg, Vh) = \begin{cases} 0, \text{ pentru } U(Vg) > U(Vh) \\ 1/\alpha \max |U(Vg) - U(Vh)|, \text{ când } U(Vg) < U(Vh) \end{cases}$$

Rezultatul se regăsește în matricea coeficienților de discordanță de forma:

Matricea indicatorilor de discordanță

Tabel nr. 3.11

Vi Vi	V1	V2	.....	Vn
V1				
V2				
.			D(Vg, Vh)	
.				
.				
Un				

Alegerea variantei optime necesită, în accepțiunea metodei ELECTRE, apelarea teoriei grafurilor și a tehnicii surclasării între variante. Se consideră că o variantă decizională este mai bună decât o alta (din punct de vedere al tuturor criteriilor decizionale), deci o surclasează, atunci când se respectă, concomitent, următoarele două restricții:

$C(Vg, Vh) = p$

$D(Vg, Vh) = q \qquad p, q \in [0, 1]$

Prin încercări succesive, pornind de la perechea de valori p=1, q=0, se ajunge la un graf G(p,q) în care se evidențiază relațiile de surclasare și, implicit, varianta optimă. Un exemplu este prezentat în continuare:

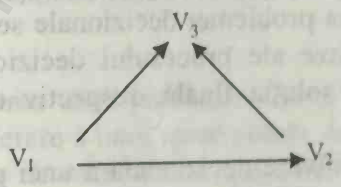


Fig. nr. 3.9. *Graficul G(p, q)*

- **Arborele decizional**

Arborele decizional este o tehnică utilizată în optimizarea deciziilor de risc axată pe proiectarea mai multor evenimente viitoare

ce influențează decizia și determinarea unui set de valori referitoare la rezultatele fiecărei variante decizionale.

Se utilizează în rezolvarea unor probleme decizionale complexe, de natură strategică și care comportă decizii în lanț, fiecare din acestea fiind determinată, probabilist, de precedenta. Deciziile sunt influențate în același timp de apariția și manifestarea unor evenimente aleatoare, cu o probabilitate ce poate fi anticipată de decident.

Arborele decizional se detașează de alte metode decizionale prin mai multe caracteristici.

O primă caracteristică o constituie existența unei **probleme decizionale complexe, de natură strategică sau strategico-tactică** (asimilarea unui produs nou, retehnologizarea, pătrunderea pe noi piețe, investiții etc.).

În al doilea rând se impune stabilirea unor **criterii clare**, funcție de care se analizează variantele decizionale.

O altă dimensiune o reprezintă existența unei **succesiuni de situații decizionale** în care se manifestă trei categorii de momente:

- momente (noduri) decizionale, în care este necesară intervenția decidentului pentru a opta pentru una sau alta din variantele decizionale;
- momente (noduri) de risc în care se manifestă acțiunea unor evenimente aleatorii, ce influențează comportamentul fiecărei variante decizionale;
- momente (noduri) finale, în care se determină rezultatele economico-financiare preconizate a se obține la nivelul fiecărei variante „afectată" de producerea evenimentului aleator.

Astfel de evenimente sunt „măsurate" cu ajutorul unor **probabilități**, stabilite de decidenți.

În al cincilea rând, semnalăm faptul că problema decizională ce urmează a fi rezolvată poate fi **reprezentată grafic, vizualizată**, sub forma unui arbore stilizat, realizat de la stânga la dreapta.

În sfârșit, rezolvarea problemei decizionale se face de la **dreapta la stânga** (rollback), pe faze ale procesului decizional. Prin determinări succesive se ajunge la soluția finală, respectiv determinarea variantei optime.

Mecanismul de rezolvare decizională a unei probleme complexe cu ajutorul arborelui decizional comportă câțiva „pași" importanți.

I. Definirea problemei decizionale

Din cazuistica extrem de bogată ce caracterizează o firmă se selectează problema decizională ce se încadrează tipologic în problemele ce pot fi rezolvate cu ajutorul arborelui decizional.

II. Precizarea variantelor decizionale

Realizarea unui sau unor obiectiv(e) decizional(e) poate fi asigurată prin mai multe modalități, respectiv variante decizionale. Acestea sunt definite și caracterizate corespunzător prin intermediul unor parametri specifici – resurse necesare, costuri, termene de realizare.

III. Precizarea evenimentelor ce influențează variantele decizionale și determinarea probabilității de apariție și manifestare a acestora.

Ne referim la evenimente aleatoare, în a căror probabilitate intervin atât elemente obiective, cât și subiective (factori sau variabile ale mediului ambiant).

Determinarea consecințelor decizionale aferente fiecărei variante decizionale, concretizate în niveluri ale profitului, cifrei de afaceri, costurilor etc., funcție de criteriul decizional de optimizat pentru care s-a optat.

IV. Reprezentarea grafică a problemei decizionale în care „apar" variantele decizionale, evenimentele aleatorii, nodurile decizionale, de risc și finale, consecințele decizionale.

Figura următoare este edificatoare în acest sens.

V. Determinarea speranței matematice pentru fiecare variantă și nod decizional cu formula:

$$Smi = \Sigma pj\ Rij, \text{ în care:}$$

Smi - speranța matematică a variantei decizionale i
pi - probabilitatea de apariție a evenimentului aleator j, ce influențează rezultatul Rij
Rij - rezultatul (consecința) variantei i influențată de evenimentul j

VI. Alegerea variantei optime

Algoritmul utilizat pentru determinarea variantei optime este:

$$Vopt = \max Smi$$

Utilizarea sa evidențiază atât avantaje, cât și limite.

Avantaje:

- asigură rezolvarea unor probleme foarte complexe, în condițiile luării în considerare a unui mare număr de evenimente ce influențează variantele de manifestare a problemei respective.
- prevede implicațiile unui set de decizii strategice succesive, eșalonate pe durata mai multor ani.
- crește gradul de fundamentare a deciziilor strategice și strategico-tactice.
- se pretează la utilizarea calculatorului pentru optimizarea decizională a unor astfel de probleme.

Aceste avantaje sunt, uneori, atenuate de existența unor limite precum:

- manifestarea unui număr relativ redus de variante decizionale, ce evidențiază situații extreme.
- determinarea dificilă a nivelului posibilităților de producere a unor evenimente, erori mici având impact semnificativ asupra rezultatelor finale ale fiecărei variante decizionale.

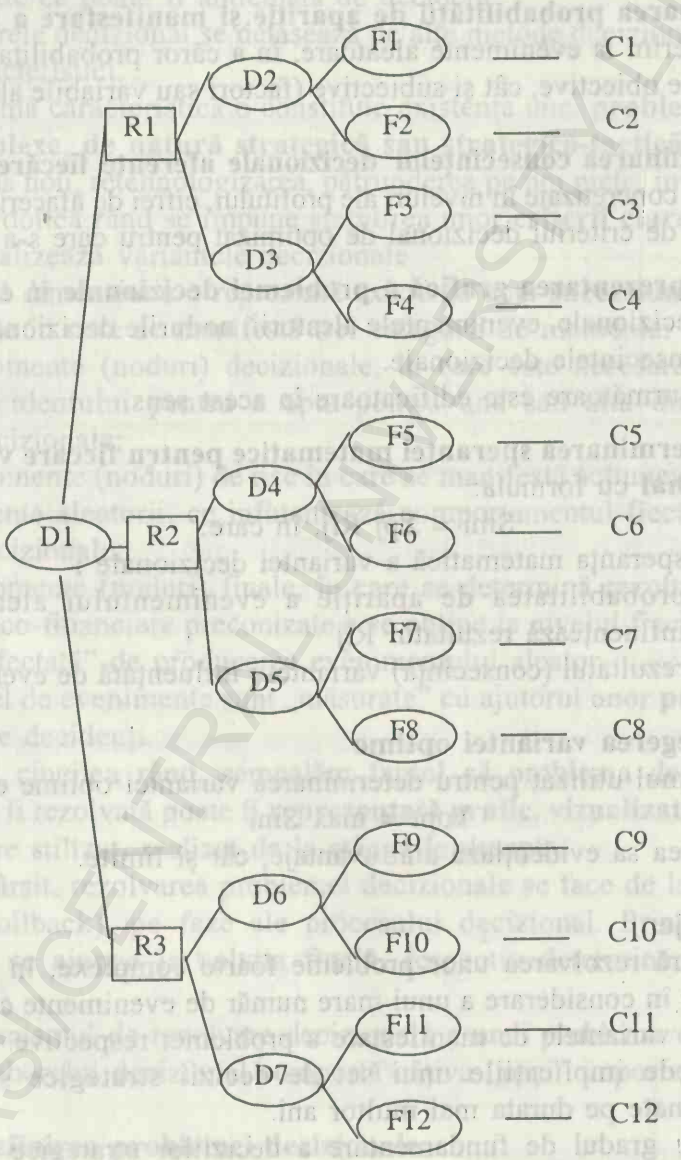


Fig. nr. 3.10. *Arborele decizional*

LEGENDĂ: D1-D7 – noduri decizionale; R1-R3 – noduri de risc; F1-F12 – noduri finale; V1-V3 – variante decizionale; C1-C12 – consecințe decizionale

• **Metode şi tehnici de optimizare a deciziilor în condiţii de incertitudine**

Se utilizează atunci când problemele ce urmează a fi rezolvate se încadrează în situaţiile decizionale de incertitudine, adică se caracterizează prin existenţa unui mare număr de variabile necontrolabile şi rezultatele fiecărei variante decizionale se anticipează cu aproximaţie.

Principalele instrumente decizionale ce se încadrează în această categorie sunt:

În primul rând, **tehnica pesimistă** (A. Wald) care asigură optimizarea variantelor decizionale cu algoritmul

$$Vopt = \max_i \min_j Rij, \text{ în care:}$$

i - varianta decizională

j - starea condiţiilor obiective ce influenţează varianta i

Rij - rezultatul (consecinţa) decizional(ă) obţinut(ă) ca urmare a acestei influenţe

În al doilea rând se poate utiliza **tehnica optimistă**, al cărei algoritm este parţial opus precedentului.

$$Vopt = \max_i \max_j Rij$$

În al treilea rând se poate recomada folosirea **tehnicii optimalităţii** (L. Hurwicz) ce apelează, pentru alegerea variantei optime, la formula:

$$Vopt = \max_i Hi, \text{ unde } Hi = \alpha(Ai + (1-\alpha))ai$$

α - coeficient de optimism cuprins între 0 şi 1

Ai - cel mai bun rezultat economic al variantei i

ai - cel mai slab rezultat economic al variantei i

În al patrulea rând, **tehnica proporţionalităţii** (Bayes-Laplace), care abordează, în mod egal stările condiţiilor obiective ce-şi pun amprenta pe variantele decizionale, optimizându-le cu formula:

$$Vopt = 1/n \max \Sigma Rij, \text{ în care:}$$

n – numărul stărilor condiţiilor obiective

În sfârşit, **tehnica minimizării regretelor** (L. Savage), ce urmăreşte diminuarea pierderilor ("regretelor") pe care le produce nerealizarea „câştigului" maxim preconizat pentru fiecare stare a condiţiilor obiective.

$$Vopt = \min_i rij$$

rij - pierderea (regretul) obţinută la nivelul fiecărei variante decizionale

La rândul său, rij = Rij – max Rij

În figura următoare prezentăm metodologia de reproiectare a sistemului decizional.

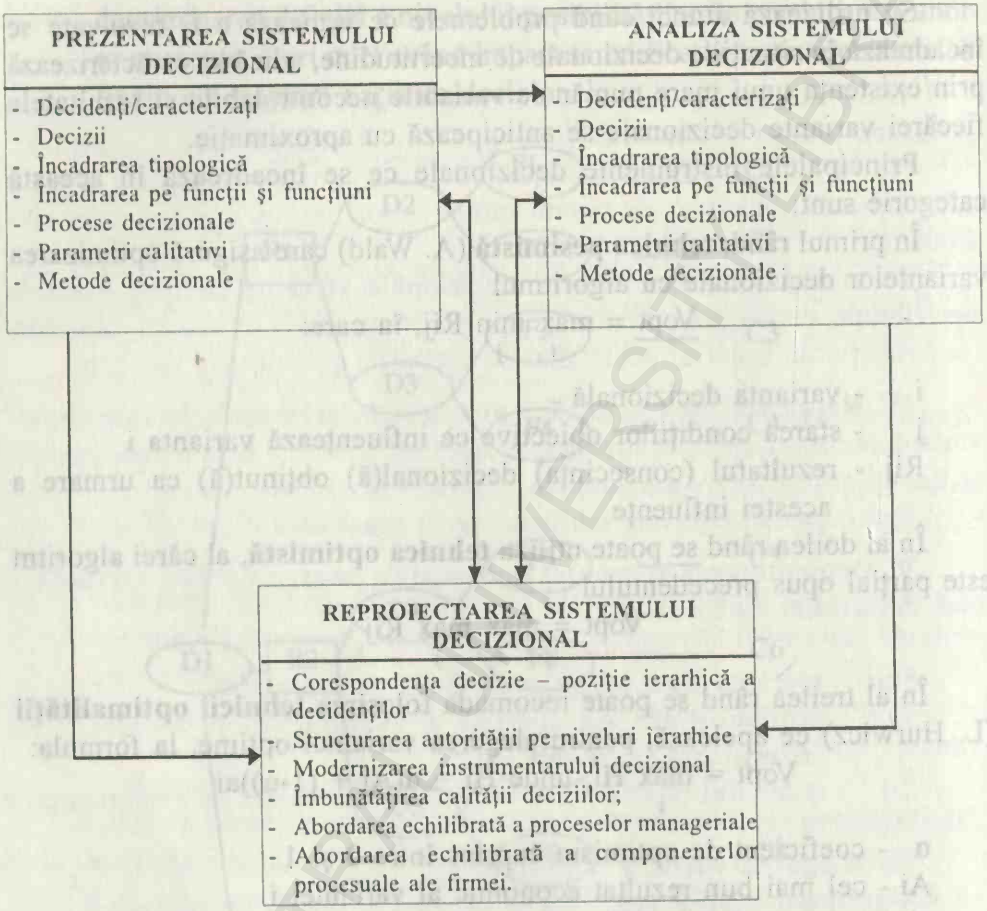


Fig.nr. 3.11. *Metodologia de reproiectare a sistemului decizional*

3.3.2.4. *Reproiectarea sistemului informaţional*

Atenţionăm pe cei care se implică efectiv într-un asemenea demers că remodelarea informaţională trebuie inclusă în reproiectarea de ansamblu a managementului firmei. Aceasta deoarece între componentele sistemului de management sunt numeroase intercondiţionări, iar perfecţionarea sistemului informaţional nu este un scop în sine ci o importantă modalitate de realizare a unui management performant, favorizant realizării obiectivelor firmei şi subdiviziunilor sale.

Şi în acest domeniu se recomandă o abordare secvenţială.

a. Motivarea schimbării informaționale

Este etapa în care:

- se precizează elementele care declanșează reproiectarea sistemului informațional (restructurarea firmei, inițierea acțiunii de remodelare managerială de ansamblu, achiziționarea și introducerea de calculatoare, efectuarea unor studii de diagnosticare, disfuncționalități majore în derularea unor activități, schimbarea managerilor, participarea acestora la diverse programe de pregătire managerială ș.a.)
- se stabilește sfera de cuprindere a studiului – generală sau parțială – pornindu-se de la deficiențele manifestate și cauzele care le-au generat
- se dimensionează colectivul (echipa) care asigură reproiectarea informațională
- se determină resursele materiale și financiare ce urmează a fi angajate în derularea acțiunii de reproiectare
- se precizează termenele intermediare și finale de realizare a proiectului de nou sistem informațional
- se stabilesc obiectivele acțiunii de remodelare (economice și informaționale) ce se integrează în ansamblul obiectivelor firmei

b. Prezentarea sistemului informațional existent

Practic, în cadrul acestei etape se culeg și înregistrează informații referitoare la maniera de concepere și funcționare a sistemului informațional, precum și la configurația de detaliu a acestuia. În categoria celor mai semnificative acțiuni circumscrise secvenței de mai sus se includ:

- caracterizarea de ansamblu a actualului sistem informațional și evidențierea unor atu-uri și vulnerabilități generale
- precizarea principalelor categorii de informații vehiculate în cadrul domeniului investigat
- inventarierea situațiilor informaționale (documentelor) folosite
- evidențierea fluxurilor și circuitelor informaționale parcurse de situațiile informaționale utilizate în sistem
- reprezentarea grafică a acestora
- precizarea procedurilor informaționale utilizate în tratarea informațiilor
- evidențierea și caracterizarea mijloacelor de tratare a informațiilor (manuale sau automatizate), a aplicațiilor informatice realizate și, implicit, a gradului de informatizare a proceselor de management și execuție

c. Analiza sistemului informațional existent

Plecând de la configurația sistemului informațional și de implicarea sa în derularea proceselor de muncă, analiza acestuia implică:

- analiza încadrării tipologice a informațiilor
- analiza calității informațiilor în sensul evidențierii gradului de respectare a unor cerințe în acest domeniu și depistării consecințelor unei calități precare a informațiilor vehiculate în sistem
- analiza numărului și conținutului situațiilor informaționale folosite în actualul sistem informațional (denumire, periodicitate, cantitate, cost etc.)
- analiza procedurilor informaționale utilizate
- analiza deficiențelor informaționale, a cauzelor care le generează și a impactului economic și managerial al manifestării lor
- analiza gradului de îndeplinire a funcțiilor sistemului informațional în cadrul managementului firmei și sesizarea consecințelor decizionale, procesuale, structural-organizatorice, economice etc. ale neregăsirii acestora
- analiza prin prisma unor principii de concepere și funcționare a sistemului informațional

Cele mai semnificative dintre acestea sunt:

- **principiul subordonării conceperii și funcționării sistemului informațional cerințelor și exigențelor managementului firmei** (în felul acesta se asigură îndeplinirea rolului decizional, operațional și de documentare ce revine sistemului informațional în configurația managerială a firmei și, implicit, realizarea obiectivelor fundamentale, derivate, specifice și individuale)
- **principiul corelării sistemului informațional cu celelalte componente manageriale – decizională și organizatorică** – o altă premisă importantă a îndeplinirii celor trei funcții la care ne-am referit
- **principiul excepțiilor**, respectiv conceperea unui sistem informațional în care circulația informațiilor să se realizeze selectiv, asigurându-se o corespondență deplină între gradul de agregare și poziția ierarhică a beneficiarului. Principiul exprimă cel mai bine caracterul piramidal al sistemului informațional, corelat cu abordarea piramidală a structurii organizatorice
- **principiul unității metodologice a tratării informațiilor**, asigură compatibilitatea dintre componentele sistemului informațional și unitatea modalităților de culegere, înregistrare, transmitere și prelucrare a informațiilor

- **principiul flexibilității**, care solicită o adaptare permanentă a sistemului informațional la cerințele și exigențele mediului ambiant și, pentru aceasta, o abordare modulară
- **principiul eficienței**, ce presupune compararea permanentă a efectelor obținute cu eforturile solicitate de funcționarea sistemului informațional și obținerea unei eficiențe corespunzătoare

Firesc, analiza se concretizează într-un tabel sinoptic al principalelor **simptome pozitive și negative** referitoare la conceperea și funcționarea sistemului informațional.

d. Proiectarea/reproiectarea sistemului informațional

Elementele de analiză a sistemului informațional, tendințele manifestate în acest domeniu, precum și exigențele manageriale ale etapei actuale permit conturarea noii configurații a sistemului informațional. Pentru aceasta se acționează în următoarele direcții:

- se stabilește configurația de ansamblu a sistemului informațional prin definirea componentelor principale ale acestuia – categorii de informații, fluxuri și circuite informaționale, principalele proceduri informaționale, documente ce urmează a fi folosite, mijloace de tratare a informațiilor – toate axate pe respectarea cerințelor impuse de managementul științific
- se precizează configurația de detaliu a sistemului informațional, respectiv schimbările ce intervin la nivelul fiecărei componente a acestuia
- se determină eficiența soluțiilor de remodelare informațională propuse, atât din punct de vedere cantitativ, cât și calitativ (necuantificată), precum și impactul asupra funcționalității celorlalte componente manageriale

e. Operaționalizarea modalităților de reproiectare

Implementarea soluțiilor de perfecționare implică:

- asigurarea resurselor necesare (financiare, materiale, umane ș.a.)
- pregătirea climatului din cadrul firmei – organizațional și motivațional – solicitat de implementarea mai puțin „dureroasă" a modalităților informaționale preconizate
- efectuarea unor corecții pe parcursul aplicării noii configurații de sistem informațional, dacă situațiile concrete le impundeterminarea eficienței efectiv obținute în urma operaționalizării noului sistem informațional cu ajutorul unor indicatori specifici și clasici

Metodologia de proiectare / reproiectare a sistemului informațional este prezentată în figura nr. 3.11.

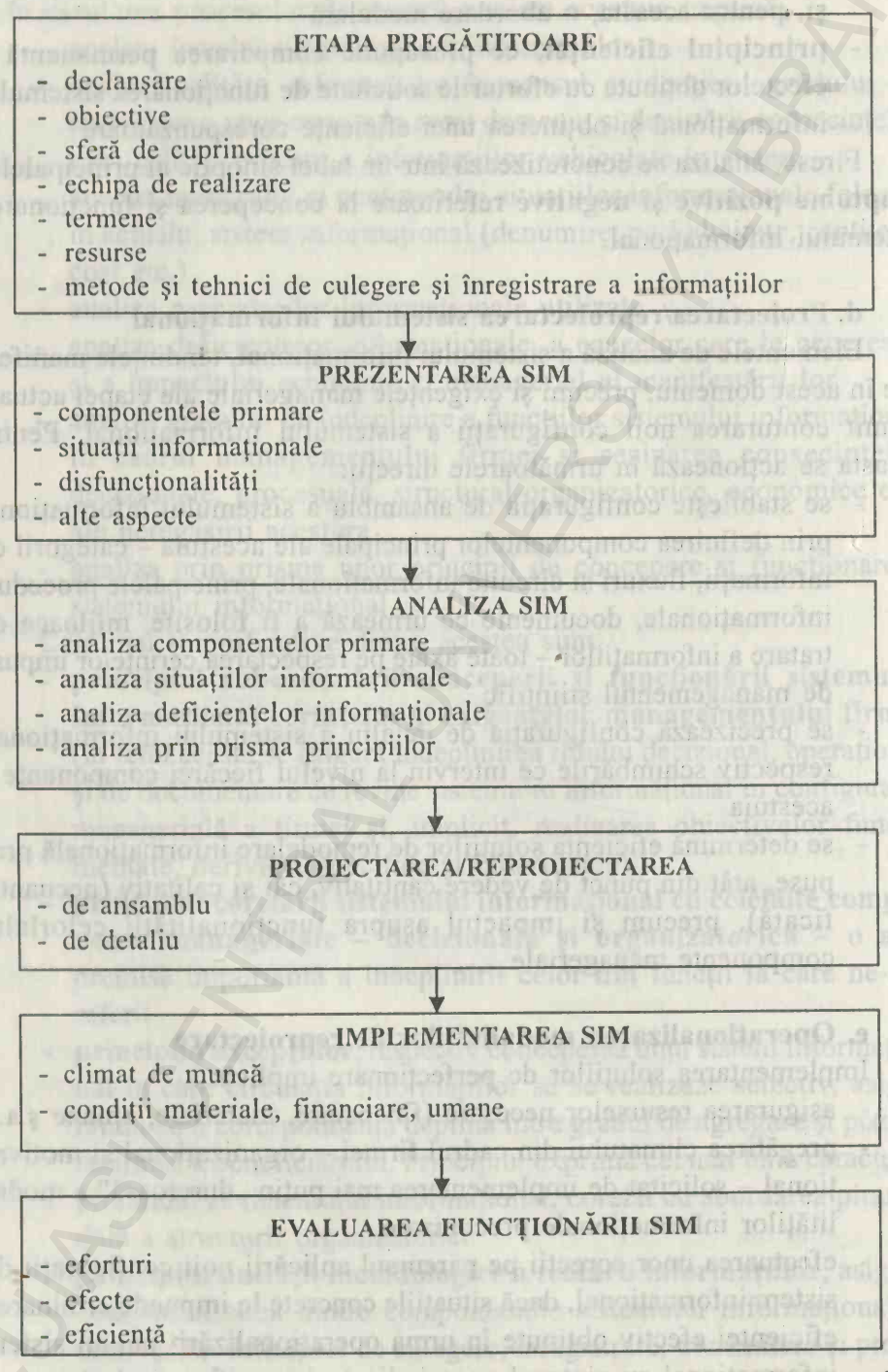


Fig.nr. 3.12. *Metodologia de proiectare/reproiectare a sistemului informațional*

3.4. Implicațiile reproiectării manageriale asupra performanțelor manageriale

Cea mai importantă și mai complexă modalitate de schimbare în domeniul managementului o reprezintă reproiectarea (reengineeringul) concretizată, așa cum a rezultat din acest capitol, într-o nouă configurație a sistemului de management și a componentelor sale – metodologică, decizională, informațională și organizatorică.

Impactul asupra performanțelor manageriale este nemijlocit, în timp ce performanțele economice sunt influențate atât direct, cât și indirect. Cum? Iată răspunsul în continuare.

3.4.1. Reproiectarea managerială – performanțe manageriale generale

* **Asigură creșterea gradului de scientizare managerială**, pe de o parte, prin promovarea unor metodologii riguroase ce stau la baza remodelării managementului în ansamblul său și a fiecărei componente a acestuia și, pe de altă parte, prin promovarea și utilizarea unor instrumente manageriale evoluate.

Ne referim la un **set de 5 metodologii**, toate foarte complexe, foarte elaborate, a căror respectare induce performanțe:

- metodologia de reproiectare a sistemului de management
- metodologia de reproiectare metodologico-managerială
- metodologia de reproiectare decizională
- metodologia de reproiectare informațională
- metodologia de reproiectare organizatorică.

Schimbarea managerială se „construiește" și se realizează pe „terenul" delimitat de aceste metodologii.

* În ceea ce privește **instrumentarul managerial** recomandat, prioritare sunt sistemele de management complexe, sofisticate, precum:

- managementul pe baza centrelor de profit
- managementul prin obiective
- managementul prin bugete
- sistemul cost – oră – producție (SCOP)
- managementul prin proiecte
- managementul prin excepții
- managementul calității.

* Lor li se adaugă (sau în contextul acestora pot fi utilizate) metode şi tehnici evoluate, ce permit şi **creşterea gradului de participare la exercitarea proceselor de management:**

- diagnosticarea
- analiza SWOT
- delegarea
- tabloul de bord
- metode de stimulare a creativităţii

* De asemenea, reproiectarea managerială influenţează decisiv şi **competenţa managerilor,** în sensul de cunoştinţe de management pe care aceştia trebuie să le însuşească în contextul promovării şi susţinerii unui proces de învăţare continuu. Reengineeringul managerial trebuie să faciliteze, din această perspectivă, trecerea la managementul bazat pe cunoştinţe.

* Competenţa managerială ridicată conduce la **amplificarea gradului de soluţionare decizională a problemelor cu care se confruntă firma,** întrucât managerii, mai cu seamă cei din eşaloanele superior şi mediu, se pot implica mult mai activ şi responsabil în fundamentarea, adoptarea şi aplicarea de decizii importante, cu impact nemijlocit asupra rezultatelor economico-financiare.

Reproiectarea managerială duce şi la o îmbunătăţire de fond a cunoştinţelor de specialitate şi management ale executanţilor, situaţie ce facilitează implicarea lor mult mai dinamică în **aplicarea deciziilor.**

* Din punct de vedere informaţional, evidenţiem legătura nemijlocită dintre reengineeringul managerial şi **nivelul satisfacerii nevoilor informaţionale ale managerilor şi executanţilor,** asigurată de reproiectarea informaţională, coroborată cu reproiectarea decizională şi organizatorică. Ordinea, disciplina şi rigurozitatea sunt tot atâtea caracteristici ale domeniului condus (firma şi componentele sale), consecinţă a remodelării manageriale.

* Cum acest demers complex înseamnă o refacere radicală, profundă a proceselor de management, este evident că şi **gradul de asigurare procesuală a obiectivelor şi acoperire structural-organizatorică a proceselor de muncă necesare realizării lor** înregistrează niveluri ridicate. Concomitent, realizarea obiectivelor este condiţionată de gradul de dotare umană a posturilor şi compartimentelor.

3.4.2. Reproiectarea managerială – performanţe manageriale specifice

* Remodelarea managementului firmei asigură un **nou management,** un nou management performant în ansamblul său şi la nivel de subsisteme. Se asigură o **calitate adecvată a instrumentarului managerial** (oportu-

nitate, integritate etc.) şi, implicit, o **calitate corespunzătoare a metodologiilor utilizate** în acest domeniu (respectarea etapelor şi fazelor specifice, luarea în considerare a specificului mediului aplicativ, oportunitate ş.a.m.d.) aşa cum evidenţiează figurile următoare.

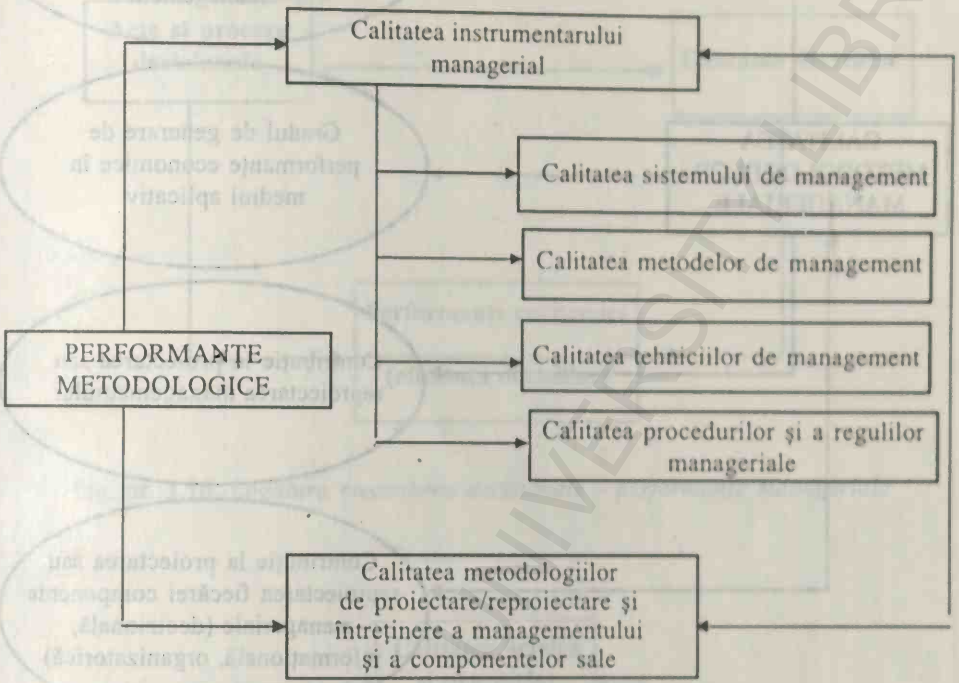


Fig. nr. 3.13. *Performanţe metodologice*

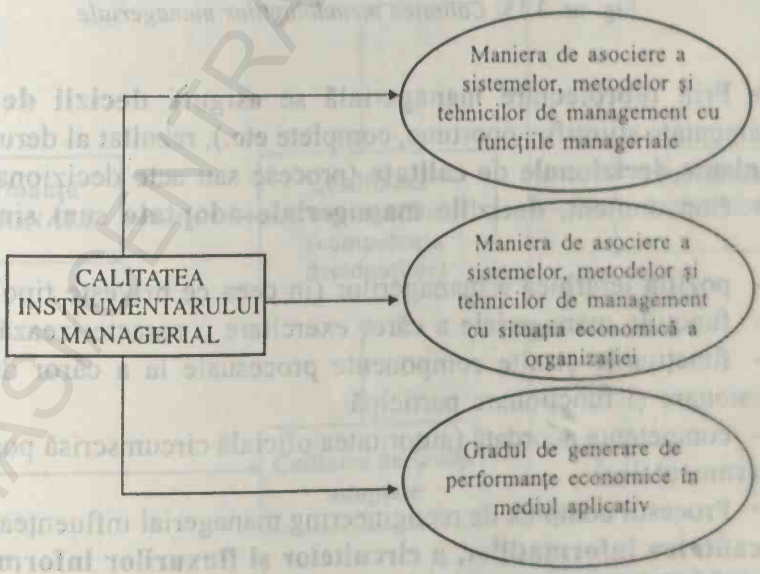


Fig. nr. 3.14. *Calitatea instrumentarului managerial*

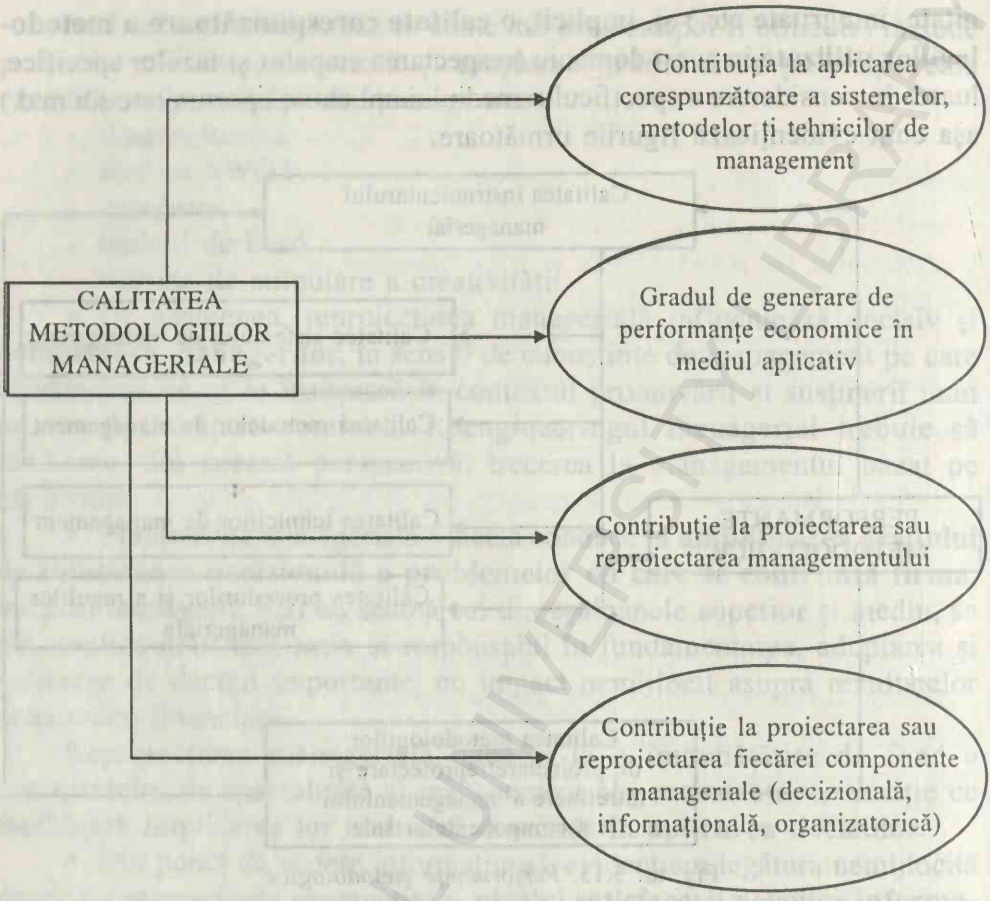


Fig. nr. 3.15. *Calitatea metodologiilor manageriale*

* Prin reproiectare managerială se asigură **decizii de calitate** (fundamentate științific, oportune, complete etc.), rezultat al derulării unor **mecanisme decizionale de calitate** (procese sau acte decizionale)

* Concomitent, **deciziile manageriale adoptate** sunt sincronizate cu:

- poziția ierarhică a managerilor (în ceea ce privește tipologia lor)
- funcțiile manageriale a căror exercitare o caracterizează
- funcțiunile și alte componente procesuale la a căror delimitare, dimensionare și funcționare participă
- competența acordată (autoritatea oficială circumscrisă posturilor și compartimentelor)

* Procesul complex de reengineering managerial influențează nemijlocit **calitatea informațiilor, a circuitelor și fluxurilor informaționale, a procedurilor informațiilor și a mijloacelor de tratare a informațiilor,**

toate acestea din perspectiva îndeplinirii a două din cele mai importante funcții ale subsistemului informațional în management: funcția decizională și funcția operațională

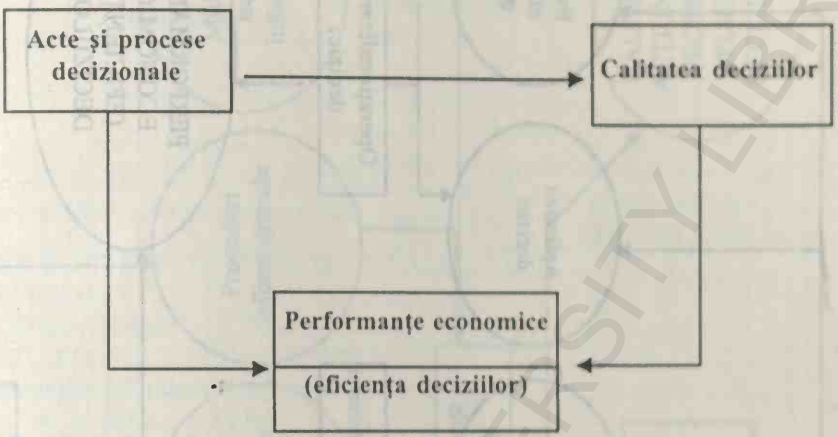


Fig. nr. 3.16. *Legătura mecanisme decizionale – performanțe manageriale*

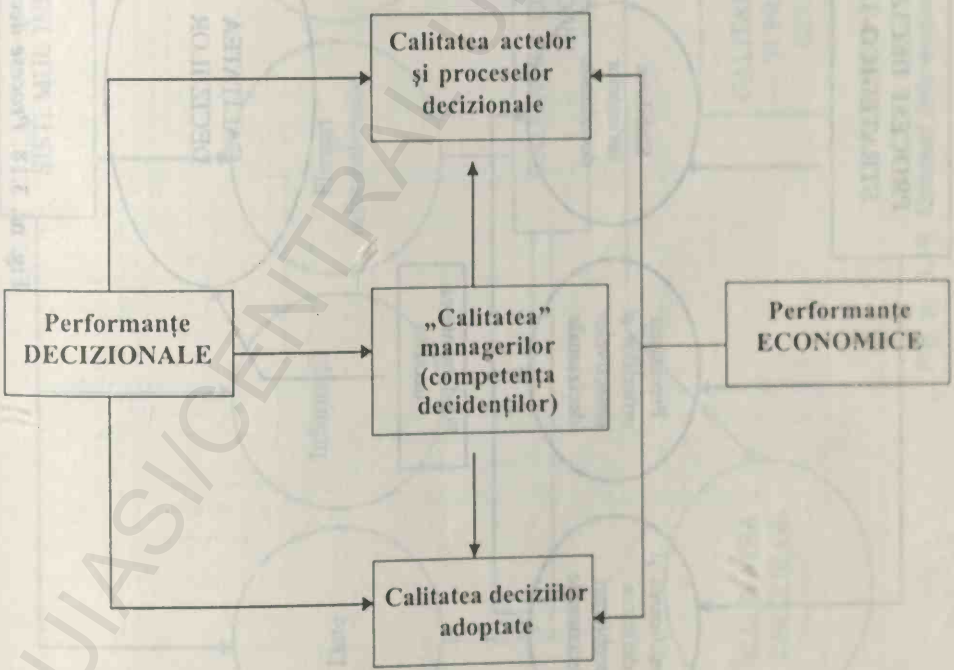


Fig. nr. 3.17. *Legătura performanțe decizionale – performanțe economice*

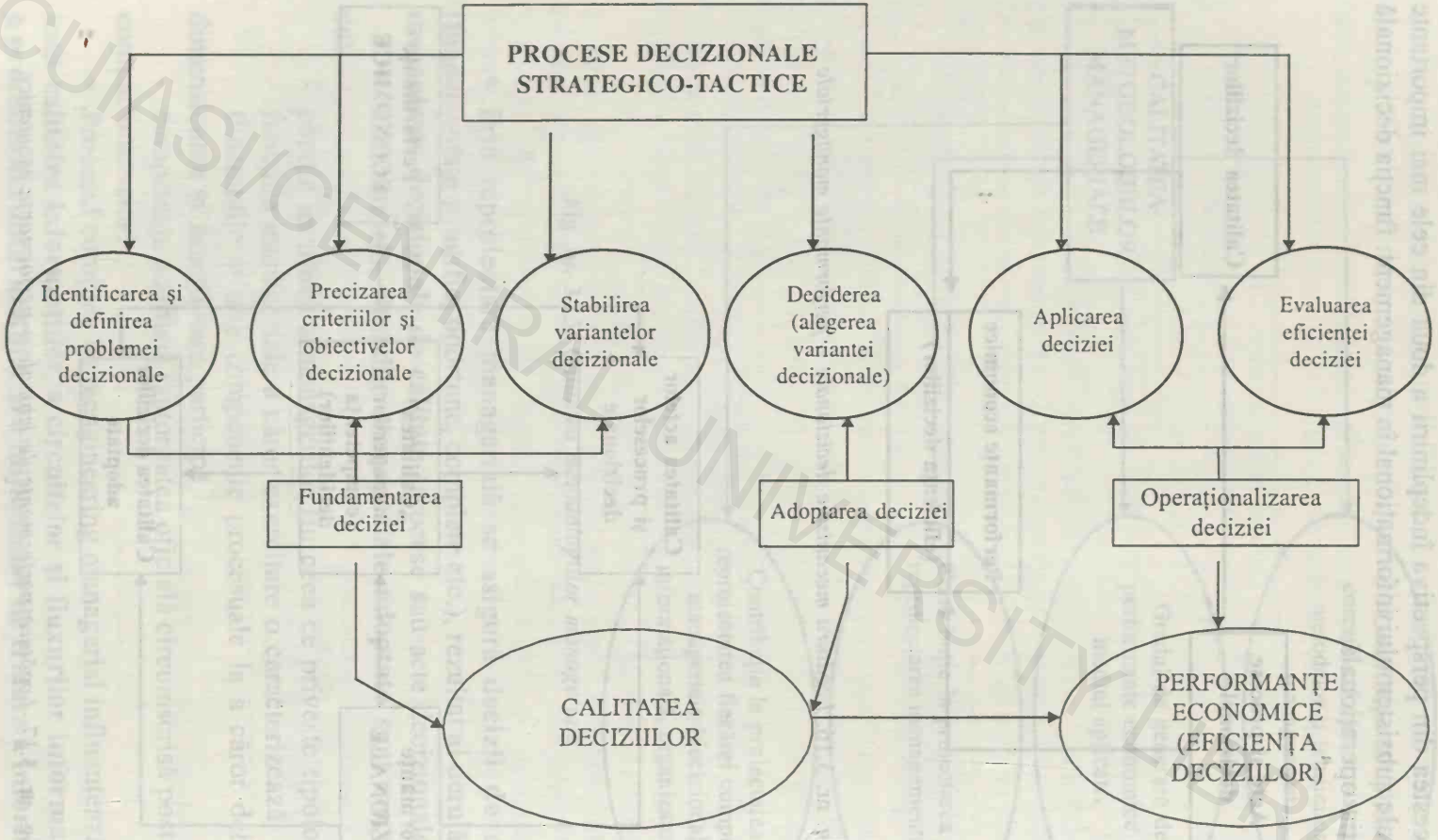


Fig. nr. 3.18. *Procese decizionale strategico-tactice*

BCUIASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCUIASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

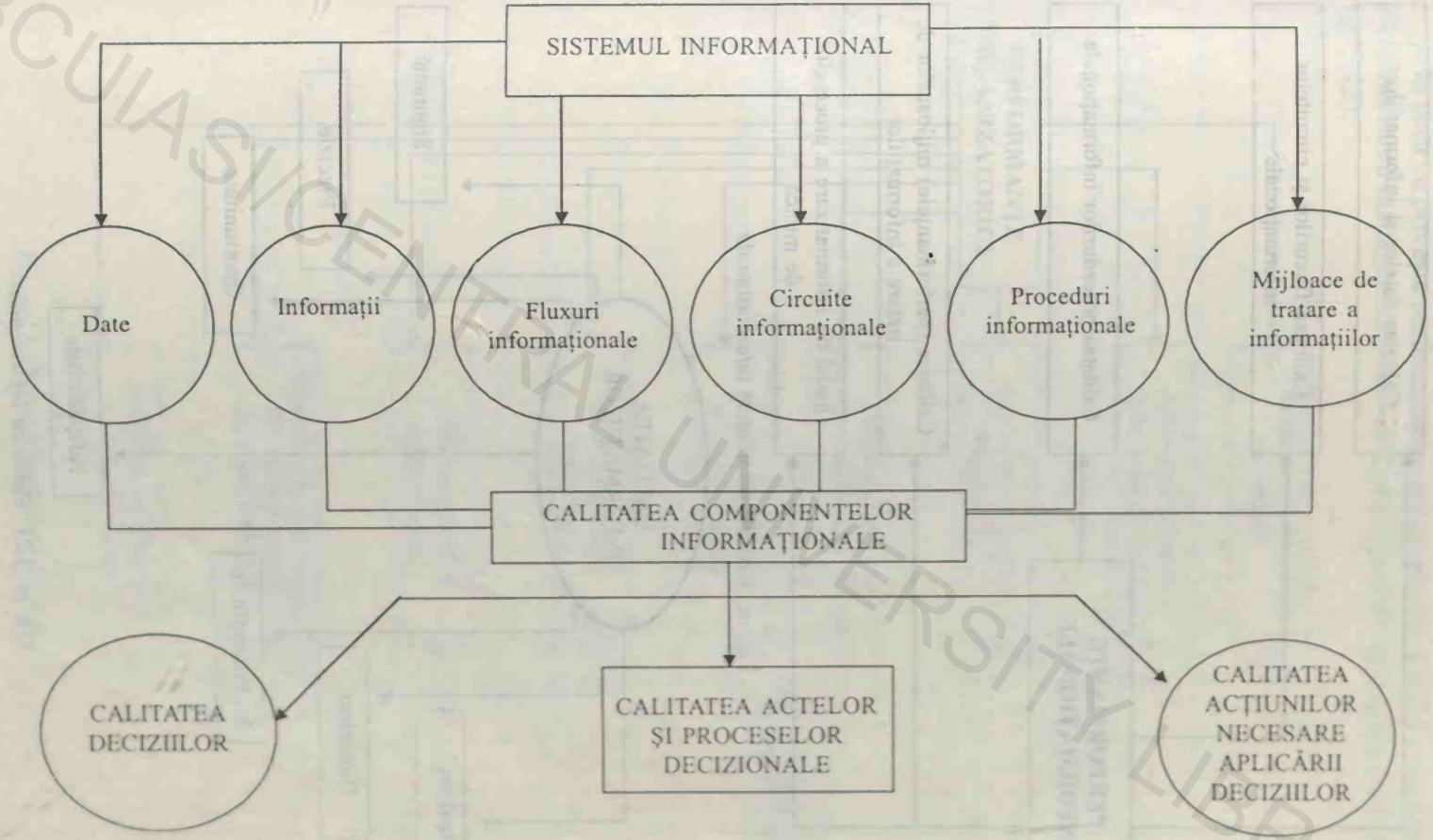


Fig. nr. 3.19. *Sistemul informațional și performanțele informaționale*

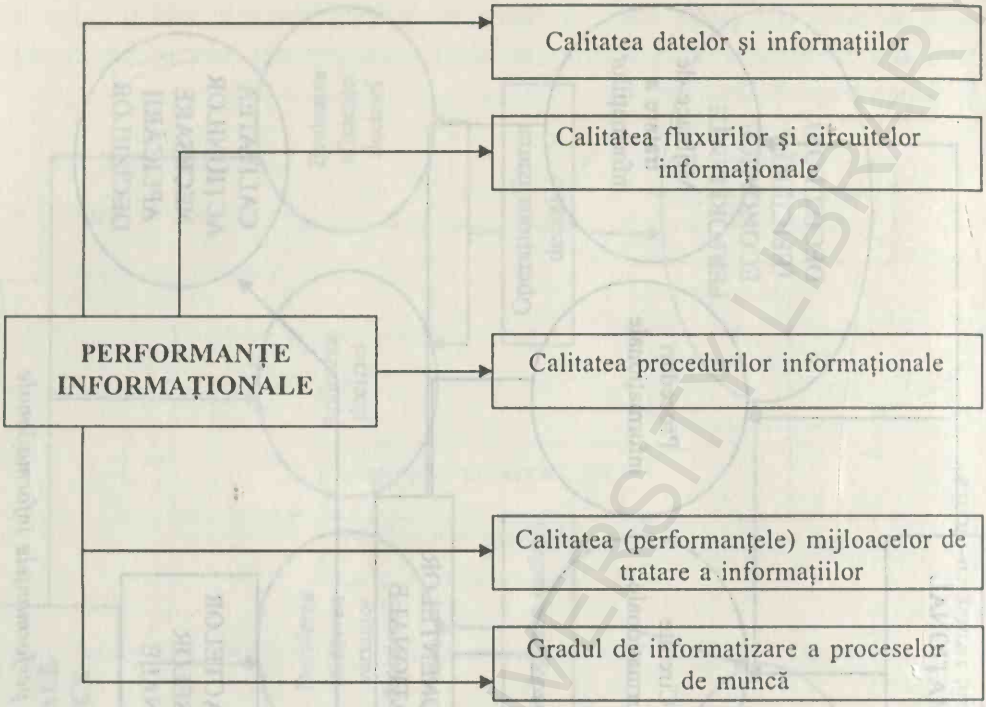


Fig. nr. 3.20. *Performanţele informaţionale*

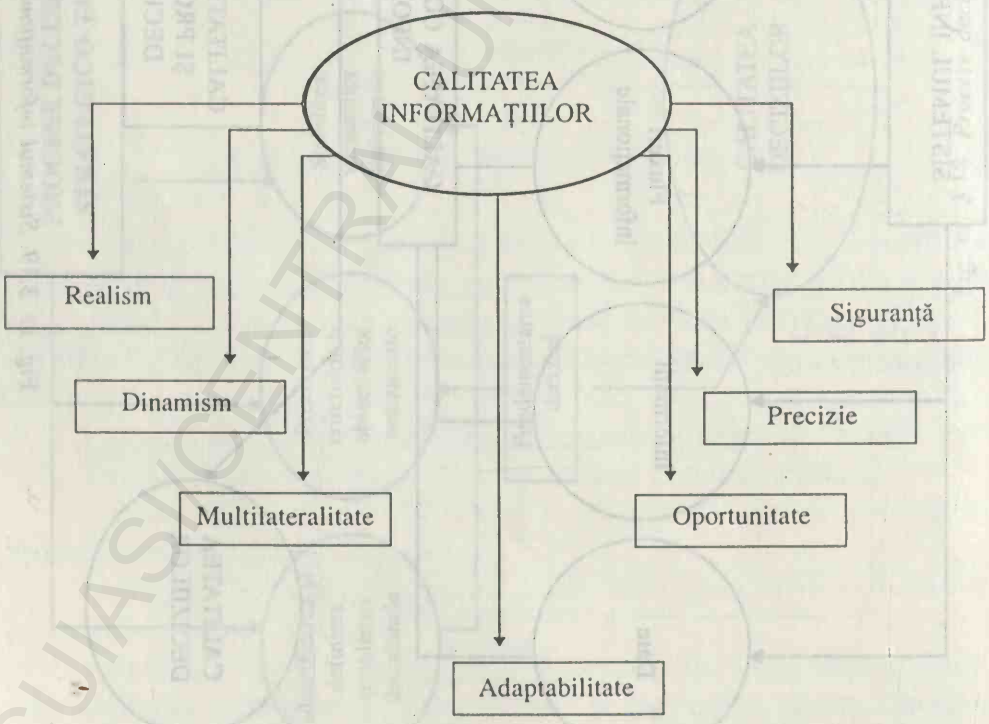


Fig. nr. 3.21. *Calitatea informaţiilor*

În ceea ce privește performanțele organizatorice specifice, este evident că schimbarea managerială promovată prin reproiectare asigura (vezi figura nr. 3.22):

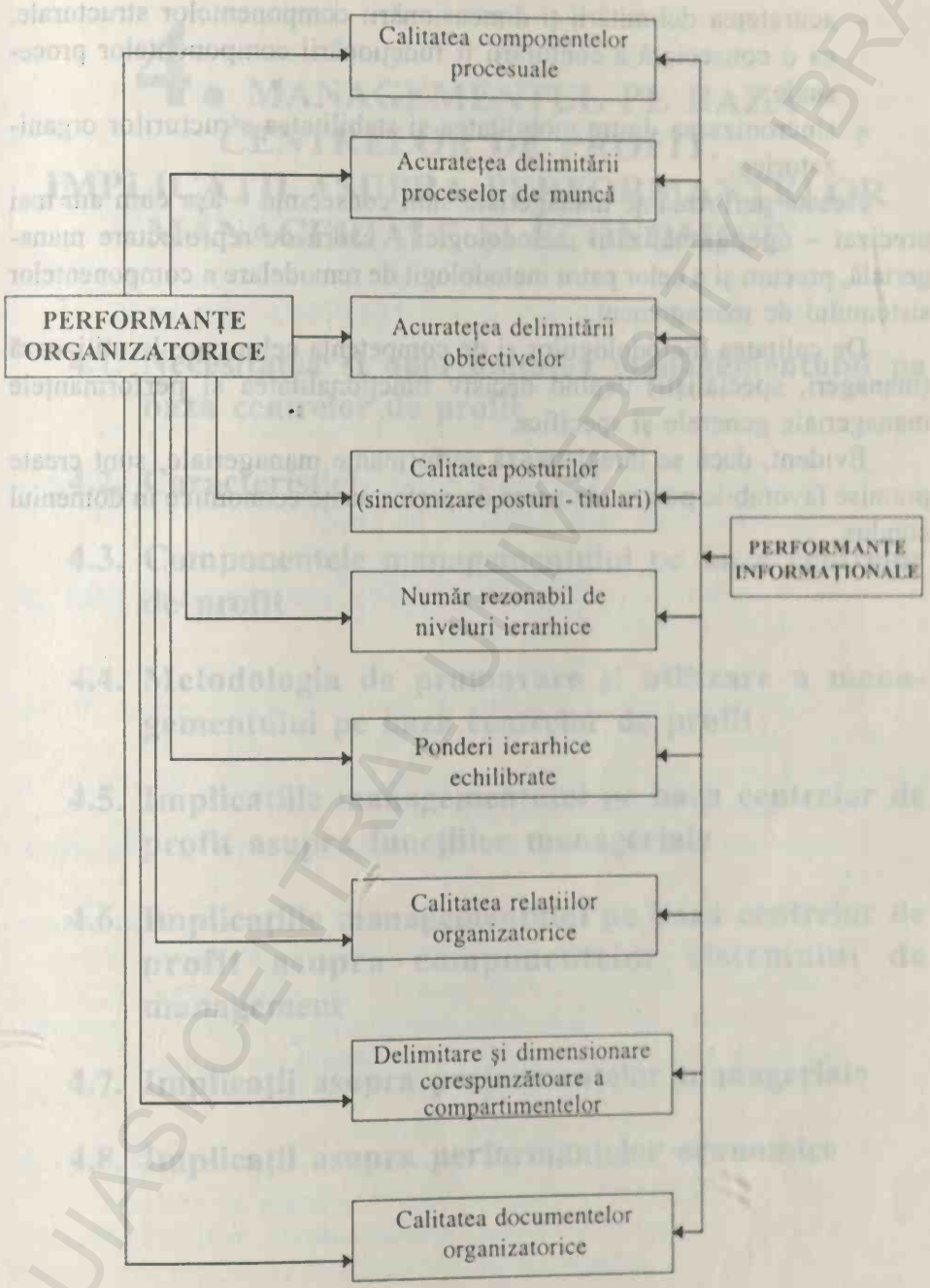


Fig. nr. 3.22. *Performanțe organizatorice*

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- acuratețea delimitării și dimensionării componentelor procesuale și corespondența deplină dintre acestea și componentele sistemului de obiective;
- acuratețea delimitării și dimensionării componentelor structurale, ca o consecință a conturării și funcționării componentelor procesuale;
- sincronizarea dintre mobilitatea și stabilitatea structurilor organizatorice.

Aceste performanțe manageriale sunt consecința – așa cum am mai precizat – operaționalizării metodologiei – cadru de reproiectare managerială, precum și a celor patru metodologii de remodelare a componentelor sistemului de management.

De calitatea metodologiilor și de competența celor care le utilizează (manageri, specialiști) depind decisiv funcționalitatea și performanțele manageriale generale și specifice.

Evident, dacă se înregistrează performanțe manageriale, sunt create premise favorabile pentru obținerea de performanțe economice în domeniul condus.

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITARĂ

4. MANAGEMENTUL PE BAZA CENTRELOR DE PROFIT. IMPLICAȚII ASUPRA PERFORMANȚELOR MANAGERIALE ȘI ECONOMICE

4.1. Necesitatea și oportunitatea managementului pe baza centrelor de profit

4.2. Caracteristici

4.3. Componentele managementului pe baza centrelor de profit

4.4. Metodologia de promovare și utilizare a managementului pe baza centrelor de profit

4.5. Implicațiile managementului pe baza centrelor de profit asupra funcțiilor manageriale

4.6. Implicațiile managementului pe baza centrelor de profit asupra componentelor sistemului de management

4.7. Implicații asupra performanțelor manageriale

4.8. Implicații asupra performanțelor economice

BCU ASE BUCUREȘTI LIBRARY

Capitolul 4

MANAGEMENTUL PE BAZA CENTRELOR DE PROFIT. IMPLICAȚII ASUPRA PERFORMANȚELOR MANAGERIALE ȘI ECONOMICE

Indiscutabil, cel mai sofisticat și mai complex instrument managerial este **managementul pe baza centrelor de profit.**

4.1. Necesitatea și oportunitatea managementului pe baza centrelor de profit

Managementul pe baza centrelor de profit reprezintă, pentru firmele românești aflate în dificultate, dar și pentru cele care au o condiție economică favorabilă, cea mai importantă și eficace soluție de ameliorare a performanțelor manageriale și economice.

Promovarea și utilizarea sa sunt nu numai **necesare**, ci și **oportune** deoarece:

* generează o nouă atitudine față de muncă, față de rolul proceselor de muncă în obținerea de valoare și valoare de întrebuințare
* provoacă o schimbare fundamentală în cultura organizației, în comportamentele și mentalitatea indivizilor care o compun, implicați nemijlocit în derularea proceselor de muncă
* generează o nouă atitudine față de obiective, acestea devin termenul de referință pentru rezultatele obținute
* permite evidențierea rapidă a „cercurilor vicioase" și depistarea de „cercuri virtuoase" pornindu-se de la centrele de gestiune
* promovează o pronunțată **stare de rigurozitate**, prin definirea clară a obiectivelor și a instrumentelor ce susțin realizarea lor, precum și prin conturarea elementelor procesuale pentru fiecare componentă structural-organizatorică (posturi, funcții, compartimente).

* asigură **disciplina managerială şi economică** la fiecare „etaj" organizatoric al firmei, pe de o parte prin promovarea de obiective intercondiţionate într-un sistem de obiective şi, pe de altă parte, prin conturarea unor instrumente care să faciliteze realizarea acestora (programe de acţiuni, calendare de termene, instrucţiuni, bugete etc.). „Fiecare ştie ce are de făcut şi, pe de altă parte, ştie ce au de făcut şi alţii, precum şi subdiviziunea organizatorică din care fac parte."
* este un **element declanşator al unor acţiuni complexe de modernizare managerială**. În pofida criticilor care i se aduc, în pofida unor limite pe care le înregistrează, managementul pe baza centrelor de profit este, indiscutabil, punctul central al componentei metodologico-manageriale şi al reproiectării acesteia. De calitatea conceperii şi aplicării acestui instrument managerial depind decisiv calitatea şi eficacitatea soluţiilor manageriale oferite de reproiectarea subsistemelor decizional, informaţional şi organizatoric. Figura prezentată în continuare este sugestivă în această privinţă.

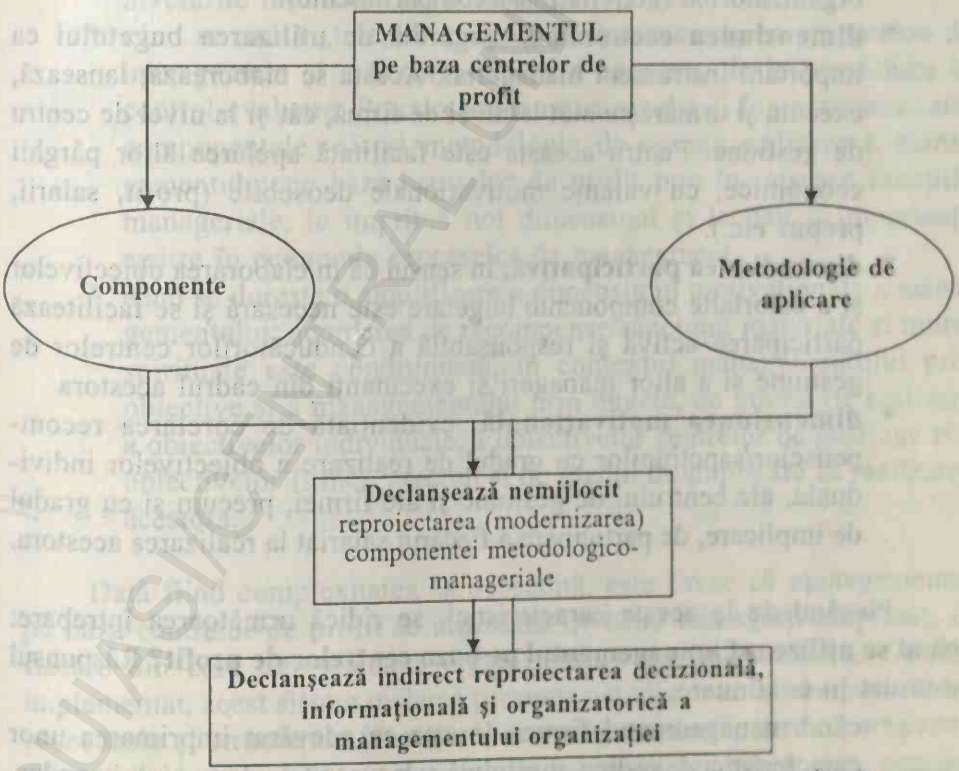


Fig. nr. 4.1. *Locul managementului pe baza centrelor de profit în modernizarea managerială*

Trinomul OBIECTIVE-REZULTATE-RECOMPENSE/SANCȚIUNI constituie elementul fundamental al implementării și utilizării acestui important instrument managerial.

4.2. Caracteristici

Principalele caracteristici ale managementului pe baza centrelor de profit ce-i conferă importanță, originalitate și valoare se referă la:

* **complexitatea deosebită**, dată de faptul că aplicarea sa vizează toate componentele procesuale și structurale ale organizației, iar în contextul său pot fi utilizate multe alte metode și tehnici manageriale, funcție de problemele pe care le ridică fundamentarea componentelor și realizarea obiectivelor
* **dimensiunea managerială**, respectiv descentralizarea managerială în interiorul firmei, în condițiile apariției de noi „actori", numiți centre de gestiune, caracterizate prin atribuții, responsabilități și competențe superioare ipostazei de simple subdiviziuni organizatorice (activități sau compartimente).
* **dimensiunea economică,** asigurată de utilizarea bugetului ca important instrument managerial. Acesta se elaborează, lansează, execută și urmărește atât la nivel de firmă, cât și la nivel de centru de gestiune. Pentru aceasta este facilitată apelarea altor pârghii economice, cu valențe motivaționale deosebite (profit, salarii, prețuri etc.).
* **dimendiunea participativă,** în sensul că în elaborarea obiectivelor și a celorlalte componente bugetare este necesară și se facilitează participarea activă și responsabilă a conducătorilor centrelor de gestiune și a altor manageri și executanți din cadrul acestora
* **dimensiunea motivațională,** evidențiată de corelarea recompenselor/sancțiunilor cu gradul de realizare a obiectivelor individuale, ale centrului de gestiune și ale firmei, precum și cu gradul de implicare, de participare a fiecărui salariat la realizarea acestora.

Plecând de la aceste caracteristici, se ridică următoarea întrebare: **când se utilizează managementul pe baza centrelor de profit?** Răspunsul este dat în continuare.

* când managementul firmei dorește cu adevărat imprimarea unor caracteristici de ordine, disciplină și rigurozitate domeniului condus, ca premisă a eficienței și eficacității acestuia.

* când se urmăreşte exercitarea unui management cu adevărat previzional, anticipativ, susţinut de fundamentarea şi elaborarea de obiective la toate eşaloanele organizatorice (până la nivel de post).
* în situaţia în care managementul firmei a iniţiat acţiuni complexe de reproiectare managerială, modernizarea şi îmbogăţirea instrumentarului managerial fiind prima fază a reproiectării propriu-zise a sistemului de management. În acest context, promovarea managementului prin obiective şi a managementului prin bugete reprezintă, în opinia noastră, cea mai bună soluţie.
* când descentralizarea managerială şi economică în interiorul firmei este o necesitate pentru succesul economic al acesteia. Cuplarea managementului prin obiective cu managementul prin bugete şi SCOP este o condiţie a acestui demers.
* când se urmăreşte responsabilizarea managerilor centrelor de gestiune şi a componenţilor acestora; centrele de gestiune delimitate au o autonomie decizională şi operaţională ridicată, iar valorificarea sa este condiţionată de competenţa managerilor proprii.
* când se urmăreşte profesionalizarea managementului până la nivelurile inferioare ale acestuia.
* când se caută „terenul" propice pentru exercitarea proceseloe de management şi a fiecărei funcţii a acestora, de la previziune la control-evaluare. Practic, aşa cum va rezulta şi în continuare, atât componentele, cât şi metodologia de operaţionalizare a managementului pe baza centrelor de profit pun în mişcare funcţiile manageriale, le imprimă noi dimensiuni şi le dau o importanţă aparte în economia proceselor de management.
* când se doreşte o amplificare a dimensiunii motivaţionale a managementului; acordarea de recompense/sancţiuni materiale şi moral spirituale este condiţionată, în contextul managementului prin obiective şi a managementului prin bugete, de gradul de realizare a obiectivelor individuale, a obiectivelor centrelor de gestiune şi a obiectivelor firmei, precum şi de gradul de implicare în realizarea acestora.

Dată fiind complexitatea sa deosebită, este firesc că managementul pe baza centrelor de profit se utilizează de către managerii amplasaţi în fiecare din cele trei eşaloane organizatorice ale întreprinderii. O dată implementat, acest sistem reclamă prezenţa activă a tuturor componentelor procesuale şi structurale (funcţiuni, activităţi, atribuţii, sarcini, respectiv posturi, compartimente, niveluri ierarhice, relaţii organizatorice, ponderi ierarhice), fiecare având roluri bine definite în mecanismul de funcţionare.

Schema următoare atestă complexitatea deosebită a managementului pe baza centrelor de profit, prin evidențierea instrumentelor manageriale pe care le înglobează de o manieră constructivă.

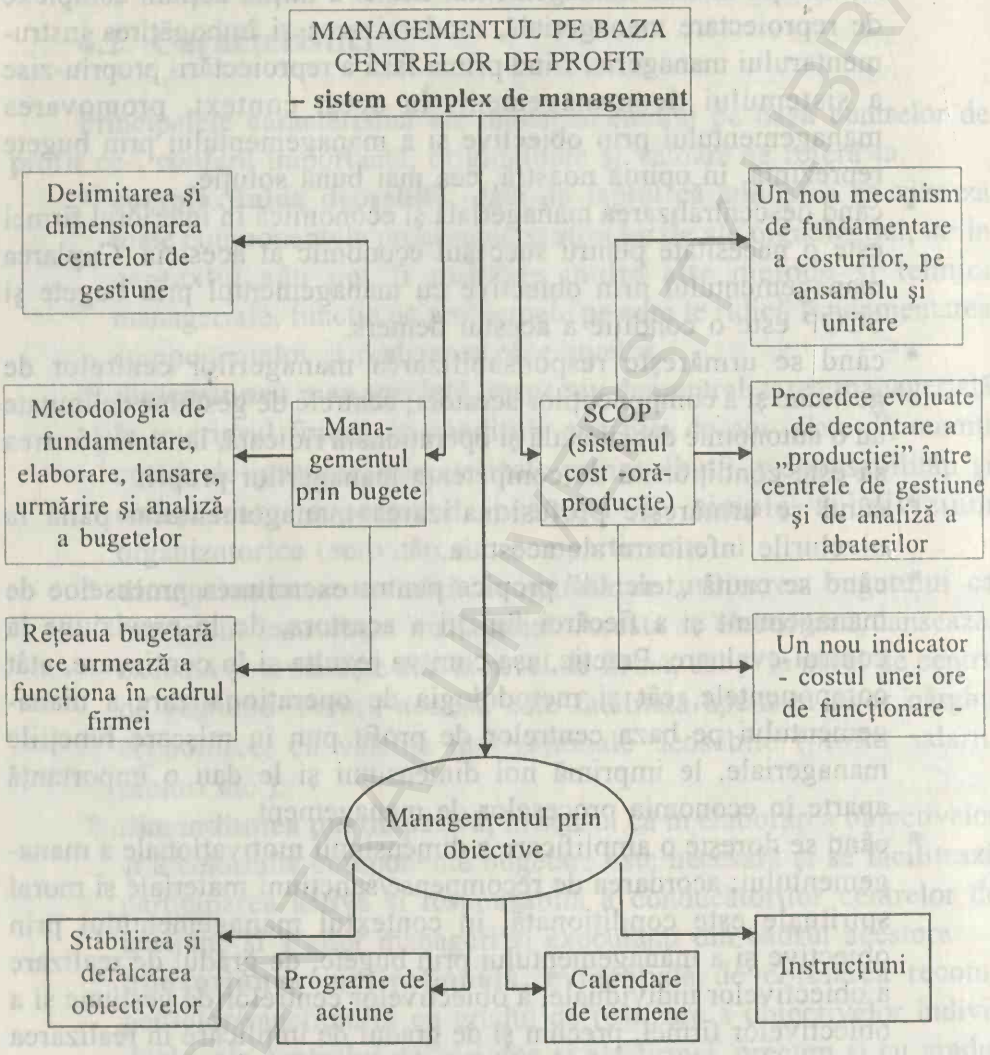


Fig. nr. 4.2. Corelația management prin obiective – management prin bugete – sistem cost-oră-producție

4.3. Componentele managementului pe baza centrelor de profit

Regăsirea în practica managerială a celor cinci caracteristici definitorii este asigurată de componentele managementului pe baza centrelor de profit. Acestea sunt:

* **sistemul de obiective**, ce cuprinde obiective fundamentale, obiective derivate de gradul I, obiective derivate de gradul II, obiective specifice şi obiective individuale
* **programele de acţiune**, în care sunt evidenţiate principalele decizii şi acţiuni ce urmează a fi adoptate şi iniţiate pentru realizarea obiectivelor
* **calendarele de termene**, ce precizează termenele intermediare şi finale de realizare a obiectivelor
* **instrucţiunile**, generale sau parţiale, concretizate în indicaţii metodologice cu privire la modul de realizare a obiectivelor
* **bugetele,** elaborate pentru firmă şi componentele sale, abordate ca centre de gestiune
* **metodele şi tehnicile manageriale,** utilizabile în contextul managementului prin obiective, respectiv: diagnosticarea, delegarea, şedinţa, tabloul de bord, managementul prin bugete ş.a.

Schematic, aceste componente sunt evidenţiate în figura următoare:

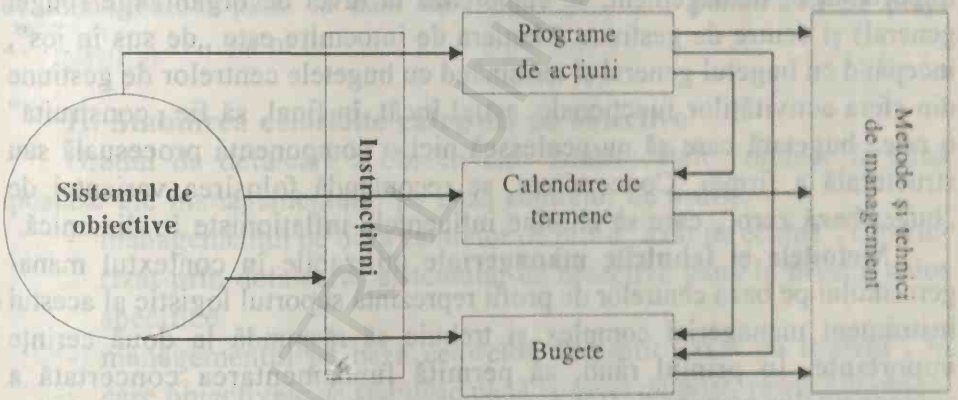


Fig. nr. 4.3. *Componentele managementului pe baza centrelor de profit*

Câteva **cerinţe** impuse celor şase componente ale managementului pe baza centrelor de profit apreciem că merită a fi evidenţiate.

Sistemul de obiective şi cele cinci tipuri pe care le cuprinde trebuie definite cât mai clar, concret şi, de preferinţă, de o manieră cuantificată. În măsura în care această ultimă cerinţă este îndeplinită, evident că sunt create premise favorabile pentru o motivare cât mai realiată şi diferenţiată, axată pe gradul de realizare a obiectivelor.

De asemenea, este necesară o integrare, o armonizare a obiectivelor, atât pe verticală, cât şi pe orizontală; **pe verticala** sistemului de mana-

gement în sensul corelării obiectivelor fundamentale cu cele derivate de gradul I, a acestora cu obiectivele derivate de gradul II ş.a.m.d., iar pe **orizontală**, în sensul cuplării unor obiective de acelaşi tip, în vederea îndeplinirii obiectivului cu grad de agregare superior şi, implicit, asigurării unei funcţionalităţi şi eficacităţi corespunzătoare componentelor structurale amplasate pe acelaşi nivel ierarhic.

Programele de acţiune, elaborate la nivel de firmă şi fiecare centru de gestiune sau subdiviziune organizatorică pentru care se întocmesc bugete, cuprind:

- decizii ce urmează a fi adoptate pentru realizarea obiectivelor
- acţiuni de întreprins pentru operaţionalizarea deciziilor
- resurse umane, materiale, financiare şi informaţionale necesare.

Calendarele de termene evidenţiază, aşa cum atestă şi denumirea, termenele finale şi intermediare de realizare a obiectivelor. Eşalonarea calendaristică trebuie să ţină cont de tipurile de obiective la care se referă şi relaţiile de determinare dintre acestea.

Bugetele, abordate ca instrumente economice de cea mai mare importanţă în management, se elaborează la nivel de organizaţie (buget general) şi centre de gestiune. Maniera de întocmire este „de sus în jos", începând cu bugetul general şi terminând cu bugetele centrelor de gestiune din sfera activităţilor funcţionale, astfel încât, în final, să fie „construită" o reţea bugetară care să nu ocolească nici o componentă procesuală sau structurală a firmei. Concomitent, se recomandă folosirea variantei de „buget bază zero", care să elimine influenţele inflaţioniste în dinamică.

Metodele şi tehnicile manageriale utilizabile în contextul managementului pe baza centrelor de profit reprezintă suportul logistic al acestui instrument managerial complex şi trebuie să răspundă la două cerinţe importante. În primul rând, să permită fundamentarea concertată a componentelor managementului pe baza centrelor de profit şi, în al doilea rând, să faciliteze derularea fiecărei etape metodologice de aplicare a acestuia.

Instrucţiunile, generale (valabile la nivel de organizaţie) şi parţiale (la nivel de componentă procesuală sau structurală) trebuie să fie cât mai clar exprimate, să nu creeze confuzii în domeniile conduse, acolo unde se realizează obiectivele şi să aibă un grad de detaliere corespunzător problemelor pentru a căror rezolvare se emit. Ele trebuie să fie, în acelaşi timp, suficient de echilibrate astfel încât să nu înlocuiască deciziile şi acţiunile managementului centrelor de gestiune, dar nici să nu creeze impresia de haos, de „ruptură" între acestea şi managementul de nivel superior.

Respectarea acestor cerințe minime facilitează operaționalizarea și funcționarea corespunzătoare a managementului pe baza centrelor de profit.

4.4. Metodologia de promovare și utilizare a managementului pe baza centrelor de profit

Scenariul metodologic de promovare și utilizare a managementului pe baza centrelor de profit cuprinde mai multe etape și faze, a căror respectare este obligatorie pentru asigurarea succesului acestui instrument managerial.

I. Stabilirea obiectivelor fundamentale

O primă etapă este destinată determinării obiectivelor fundamentale ale firmei, de a căror realizare depind atât prezentul, cât și mai ales viitorul acesteia. Ca exemple, menționăm: creșterea profitului cu o anumită rată, realizarea unor investiții în valoare de ....., îmbunătățirea competitivității produselor prin ....., modernizarea sistemului de management până la data de ....., penetrarea pe piață .....ș.a.m.d.

II. Stabilirea celorlalte categorii de obiective

Gradul de defalcare a obiectivelor fundamentale conduce la două ipostaze ale managementului pe baza centrelor de profit:

- managementul pe baza centrelor de profit „axat pe echipă", caracterizat prin defalcarea sistemului de obiective până la nivelul celor specifice
- managementul pe baza centrelor de profit „axat pe individ", în care obiectivele se stabilesc până la nivel de post, respectiv obiective individuale.

Parcurgerea celor două etape asigură conturarea sistemului de obiective, într-o viziune piramidală, așa cum evidențiază și figura 4.4.

III. Elaborarea celorlalte componente ale managementului pe baza centrelor de profit

Este cazul programelor de acțiune, calendarelor de termene, instrucțiunilor și, îndeosebi, **bugetelor**, în a căror elaborare, lansare, execuție și urmărire este implicat managementul prin bugete, conceput și utilizat într-o versiune evoluată.

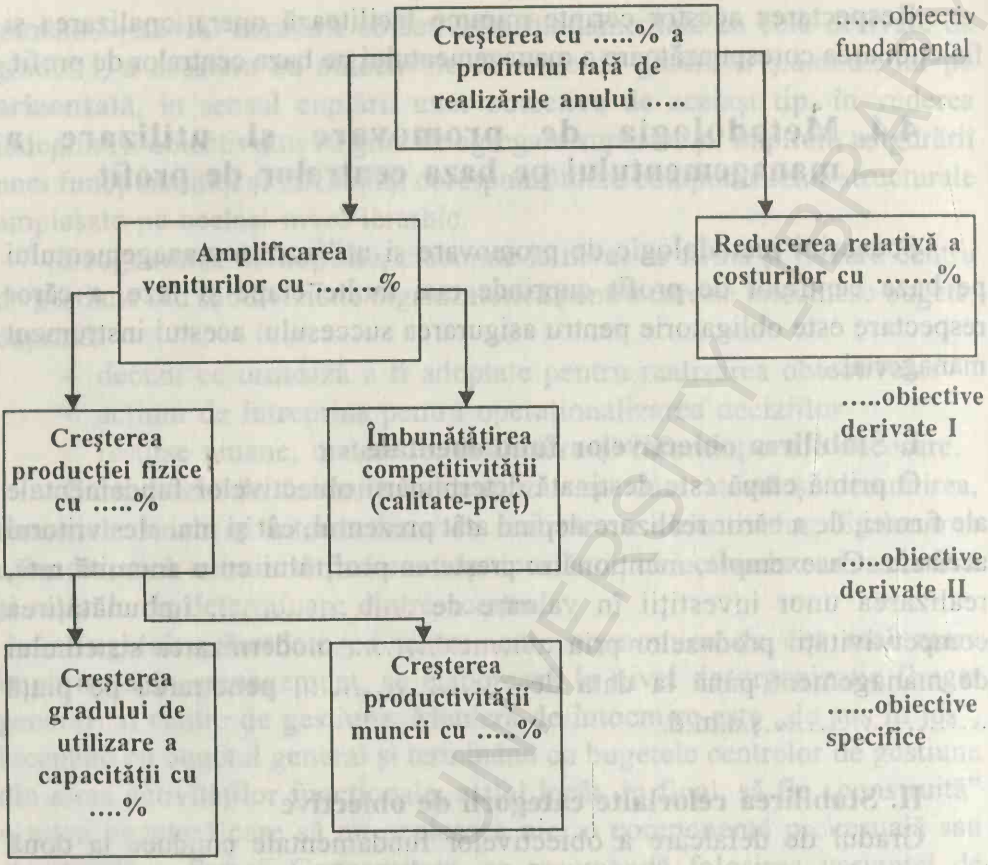


Fig. nr. 4.4. *Sistem de obiective*

Dată fiind importanţa deosebită a acestora evidenţiem câteva elemente metodologice specifice pe care managerii trebuie să le ia în considerare atunci când apelează la managementul pe baza centrelor de profit.

IV. Fundamentarea şi elaborarea bugetului general al firmei

Bugetul este, indiscutabil, instrumentul managerial cel mai important în economia managementului pe baza centrelor de profit.

Sunt două ipostaze în care se fundamentează, elaborează, lansează, execută, urmăresc şi analizează bugetele:

- la nivel de firmă;
- la nivel de centru de gestiune – de cheltuieli sau profit (fabrică, secţie, atelier, formaţie de lucru, compartiment etc.);

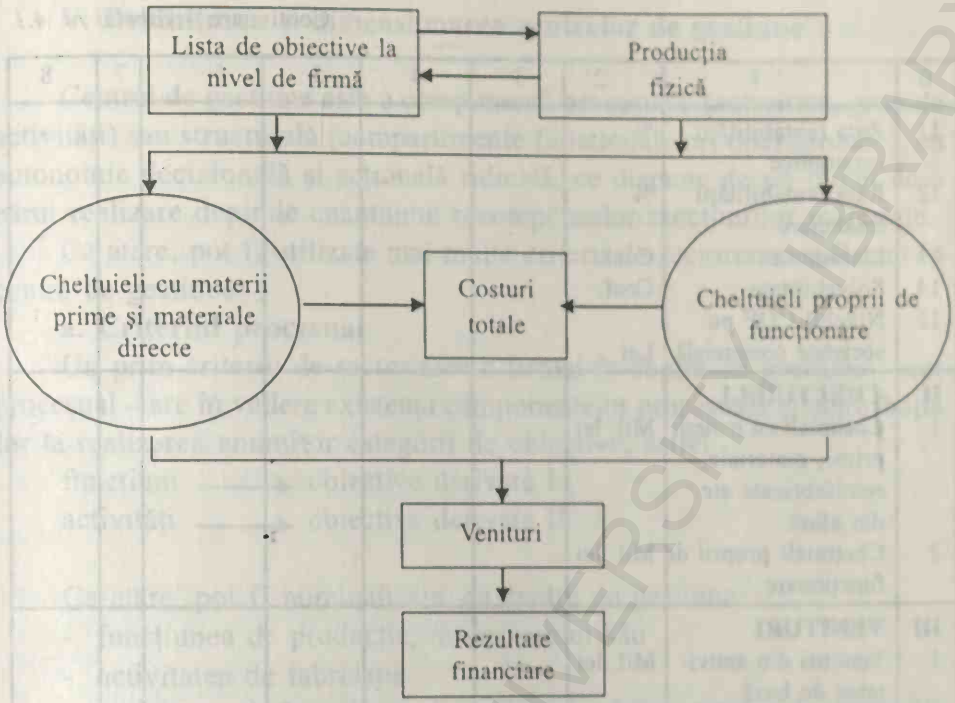


Fig. nr. 4.5. *Elaborarea bugetului general al firmei*

BUGETUL FIRMEI

Tabelul nr. 4.1.

Nr. Crt.	Specificaţie	UM	Nivel bugetat	Nivel actualizat	Nivel realizat	Diferenţe (+/-)	%	Cauze
0	1	2	3	4	5	6	7	8
I	**OBIECTIVE**							
1	Profit brut	Mil. lei						
2	Profit net	Mil. lei						
3	Cifra de afaceri	Mil. lei						
4	Număr salariaţi	Pers.						
5	Fond salarii	Mil. lei						
6	Productivitatea muncii	Lei/pers						
7	Salariul mediu	Lei/pers						
8	Rata rentabilităţii costurilor	%						
9	Rata rentabilităţii activelor	%						
10	Rata rentabilităţii comerciale	%						

Continuare – *Tabelul nr. 4.1.*

0	1	2	3	4	5	6	7	8
11	Rata rentabilității economice	%						
12	Rata rentabilității financiare	%						
13	Lichiditate	Coef.						
14	Solvabilitate	Coef.						
15	Nivelul COF pe societate comercială	Lei						
II	**CHELTUIELI**							
1	Cheltuieli cu materii prime, materiale, semifabricate etc. din afară	Mil. lei						
2	Cheltuieli proprii de funcționare	Mil. lei						
III	**VENITURI**							
1	Venituri din activitatea de bază	Mil. lei						
2	Venituri excepționale	Mil. lei						
3	Venituri financiare	Mil. lei						
IV	**REZULTATE**							
1	Profit	Mil. lei						
2	Pierderi	Mil. lei						

În fiecare din aceste ipostaze, toate capitolele (obiective, cheltuieli, venituri şi rezultate) sunt diferite din punct de vedere al conținutului. De exemplu, **obiectivele** diferă ca tip, astfel:

- la nivel de firmă: obiectivele fundamentale şi derivate I;
- la nivel de centru de gestiune: obiective derivate II şi specifice;
- obiectivele individuale se regăsesc în fişele de post;

Cheltuielile pot fi evidențiate pe:

- articole de calculație clasice;
- elemente de cheltuieli;
- categorii de cheltuieli fixe şi variabile;
- articole de calculație conform metodologiei SCOP (sistemul cost-oră-producție).

Formularul de BUGET este conceput şi ca **machetă de tablou de bord** (col 5÷8) pentru managerii centrelor de gestiune şi cei din eşalonul superior (director general, directori de direcții şi departamente, etc.).

V. Delimitarea şi dimensionarea centrelor de gestiune

Centrul de gestiune este o componentă procesuală (activitate, grup de activităţi) sau structurală (compartimente funcţionale ori operaţionale), cu autonomie decizională şi acţională ridicată, ce dispune de un buget de a cărui realizare depinde cuantumul recompenselor/sancţiunilor materiale.

Ca atare, pot fi utilizate mai multe criterii de sectorizare a firmei în centre de gestiune:

a. Criteriul procesual

Un prim criteriu de sectorizare a firmei în centre de gestiune – cel procesual – are în vedere existenţa componentelor procesuale şi contribuţia lor la realizarea anumitor categorii de obiective, astfel:

funcţiuni ⟶ obiective derivate I
activităţi ⟶ obiective derivate II

Ca atare, pot fi nominalizate, ca centre de gestiune:

- funcţiunea de producţie, în ansamblul său
- activitatea de fabricaţie
- activitatea de întreţinere şi reparare a echipamentelor de producţie
- activitatea de furnizare de utilităţi
- funcţiunea cercetare-dezvoltare
- funcţiunea comercială sau
- activitatea de aprovizionare şi
- activitatea de vânzări
- funcţiunea de personal (resurse umane)
- funcţiunea financiar-contabilă sau
- activitatea financiară.

Mai mult decât atât, firma poate fi tratată ca o componentă procesuală a economiei naţionale sau a unui sector, ramură, subramură etc. şi nominalizată ca centru de gestiune.

Asocierea centrelor de gestiune cu principalele

Componente procesuale are atât avantaje, cât şi limite. La capitolul **avantaje** semnalăm:

- uşurinţa delimitării componentelor procesuale, în condiţiile în care procesele de muncă sunt judicios conturate.
- evidenţierea corectă a proceselor tehnologice şi dectorizarea acestora în operaţii tehnologice sau grupe de operaţii facilitează delimitarea centrelor de gestiune.

Limitele unui asemenea criteriu se referă la:

- restrângerea posibilităților de înființare de centre de gestiune din sfera producției la întreprinderile specializate **tehnologic**, la cele specializate **pe obiect** fiind foarte dificilă și nerecomandată o astfel de soluție.
- fundamentarea bugetelor la nivelul centrelor de gestiune delimitate procesual este greoaie, mai ales în ceea ce privește cheltuielile, veniturile și rezultatele.

b. Criteriul structural-organizatoric

Conform acestui criteriu, orice componentă structurală a întreprinderii de natura compartimentului, operațional sau funcțional, poate fi asociată cu un centru de gestiune, la nivelul căruia se dimensionează obiective, cheltuieli, venituri și rezultate.

În categoria unor astfel de compartimente (denumire generică pentru un grup de persoane, constituit pe anumite criterii tehnice, tehnologice, sociale, manageriale, economice etc. ce concură la realizarea de obiective derivate II sau specifice) se înscriu:

- secțiile de producție
- atelierele de producție
- formațiile de lucru
- instalațiile tehnologice
- secțiile sau atelierele mecano-energetice
- depozitele de materii prime, materiale și de produse finite
- compartimentele funcționale
- departamentele (grupe de compartimente)
- diviziile (unitățile strategice de afaceri).

Avantaje

- ușurința delimitării centrelor de gestiune
- facilitarea dimensionării acestora, multe din informațiile referitoare la caracteristicile constructive regăsindu-se în contabilitatea firmei
- depistarea fără greutate a relațiilor dointre aceste componente structurale

Limite

- apariția unor controverse între directorii centrelor de gestiune referitoare la contribuția la profitul firmei (de regulă, centrele de cheltuieli nu „produc" profit)

- dificultăți inerente în evidențierea cotei de profit pentru centrele de cheltuieli implicate nemijlocit în procesele tehnologice de obținere de produse

c. Criteriul economic

Centrele de gestiune delimitate funcție de acest criteriu pot fi:

- centre de costuri
- centre de profit
- centre mixte (de costuri și profit).

Centrele de costuri generează doar „cheltuieli" (sunt prestatoare de servicii pentru centrele de profit sau mixte), în timp ce la nivelul celorlalte două categorii, se poate înregistra profit.

De precizat faptul că **centre de profit „pure"** la care să nu fie identificat nici un tip de cheltuială, practic nu există.

d. Criteriul „natura proceselor de muncă"

Se delimitează trei categorii de centre de gestiune:

- centre de gestiune din sfera producției (de bază), la nivelul cărora se obțin bunuri economice (produse, servicii), ce dau consistență obiectului de activitate al firmei.
- centre de gestiune din sfera activităților auxiliare, prestatoare de servicii pentru precedentele și, parțial, pentru centrele de gestiune din sfera activităților de specialitate.
- Centre de gestiune din sfera activităților de specialitate care, la rândul lor, prestează servicii manageriale, economice și de altă natură centrelor de gestiune din sfera producției (fabricației).

O precizare importantă:

Așa cum rezultă din mai toate capitolele cărții, conceptul foarte frecvent întâlnit este cel de **CENTRU DE PROFIT**. Am apelat la această denumire întrucât oricare din tipurile de centre de gestiune delimitate după criteriile enunțate poate și trebuie să fie abordate și prin prisma **profitului**, obținut nemijlocit sau ca o cotă din profitul firmei.

CENTRUL DE GESTIUNE (de PROFIT) din sfera producției are, ca principale atribuții, competențe și responsabilități în următoarele **domenii de competență:**

- managementul prin obiective şi bugete
- managementul operativ al producţiei
- managementul calităţii
- operaţionalizarea unor tehnologii de obţinere a produselor finite
- utilizarea resurselor materiale, financiare, umane şi informaţionale
- asigurarea condiţiilor de muncă, protecţia şi igiena muncii, protecţia mediului şi PSI.

Pentru aceasta dispune de o largă autonomie decizională şi operaţională, reflectată de:

Atribuţii:

- Participă, sub coordonarea directorului fabricii sau a directorului executiv şi colaborarea celorlalte organisme de lucru implicate, la stabilirea obiectivelor specifice ale centrului de profit, desprinse din sistemul categorial de obiective al acesteia;
- Participă la fundamentarea şi elaborarea bugetului lunar al centrului de profit şi corelarea corespunzătoare cu bugetele celorlalte centre de profit;
- Înregistrează şi analizează operativ abaterile de la buget, definitivează cauzele care au generat abaterile şi întocmeşte centralizatorul abaterilor rezultate la nivelul centrului de profit pe care le transmite operativ managementului fabricii sau întreprinderii;
- Asigură după caz, cu ajutorul celorlalte direcţii executive şi compartimente funcţionale condiţiile materiale, umane, financiare şi manageriale necesare execuţiei bugetare;
- Participă în colaborare cu compartimentele funcţionale implicate, la stabilirea nivelului efectiv al realizării obiectivelor, cheltuielilor, veniturilor şi rezultatelor financiare;
- Participă la actualizarea bugetului centrului de profit, în funcţie de modificările intervenite în programul de fabricaţie şi în bugetul fabricii sau întreprinderii;
- Efectuează analize lunare (în corelare cu programele de fabricaţie) şi cumulate pe trimestre, semestre şi an, cu privire la gradul de realizare al obiectivelor şi al celorlalte componente ale bugetelor, la nivelul de centru de profit;
- Transmite informaţiile necesare folosind documente de fabricaţie şi alte acte ca suport al informaţiilor/datelor, cu privire la consumul

de materiale şi de manoperă, în vederea determinării costurilor de producţie;

- Participă la întocmirea situaţiilor informaţionale specifice tabloului de bord, destinat directorului fabricii sau întreprinderii în raport cu specificul obiectivelor prevăzute;
- Urmăreşte primirea din timp a obiectivelor specifice rezultate din sistemul categorial de obiective al fabricii sau întreprinderii şi programele specifice procesului de producţie;
- Urmăreşte primirea din timp a documentaţiilor tehnice şi a documentelor de fabricaţie în concordanţă cu programul de fabricaţie lunar şi a regularizărilor acestuia;
- Analizează corelarea între programul lunar de fabricaţie şi nivelurile primite pentru indicatorii economico-financiari specifici centrului de profit, ţine seama de resurse (materiale, umane), întocmeşte nota cu problemele rezultate şi urmăreşte rezolvarea acestora;
- Conduce defalcarea programului de fabricaţie primit în funcţie de organizarea structurală internă şi asigură realizarea corespunzătoare a prevederilor acestuia;
- Organizează şi asigură pregătirea materială a fabricaţiei (capacităţi de producţie, aprovizionare, SDV-uri, AMC-uri, colaborări);
- Asigură pregătirea capacităţilor de producţie şi organizarea/ repartizarea muncitorilor conform cerinţelor;
- Organizează şi urmăreşte asigurarea locurilor de muncă cu documentaţiile tehnice şi pregătirea materială specifică;
- Urmăreşte încărcarea şi folosirea optimizată a capacităţilor de producţie;
- Asigură folosirea la parametrii proiectaţi a noilor capacităţi de producţie;
- Asigură desfăşurarea ritmică a producţiei;
- Urmăreşte obţinerea agenţilor energetici necesari şi asigură încadrarea în consumurilor energetice normate şi pe cât posibil economisirea acestora;
- Organizează şi asigură desfăşurarea activităţii de transport intern;
- Asigură controlul transportului în vederea protejării calităţii şi cantităţii;
- Asigură controlul cantitativ şi calitativ pentru materiile prime primite în gestiunea centrului de profit, pentru derularea producţiei;
- Îndeplineşte obligaţiile ce îi revin din programul de colaborare cu alte centre de profit, necesare realizării produselor proprii;

- Urmăreşte încadrarea în consumurile materiale şi de manoperă normate, şi asigură clarificarea abaterilor;
- Organizează şi asigură implementarea şi funcţionarea sistemului de asigurare a calităţii;
- Participă direct la controlul calităţii producţiei şi a produselor centrului de profit;
- Organizează şi asigură introducerea în fabricaţie a unor noi produse;
- Participă la retehnologizarea proceselor de fabricaţie din cadrul centrului de profit;
- Asigură aplicarea tehnologiilor de fabricaţie prevăzute şi a soluţiilor stabilite pentru modernizarea lor (procedee noi, retehnologizări);
- Asigură condiţiile şi aplicarea metodelor de muncă corespunzătoare care să conducă la încadrarea în normele de timp;
- Asigură aplicarea măsurilor ce revin centrului de profit din programele unitare de măsuri ale societăţii comerciale privind creşterea eficienţei economice ca urmare a restructurării producţiei, creşterii competitivităţii şi fiabilităţii produselor, reducerii consumurilor materiale şi de muncă, creşterii productivităţii muncii şi reducerii cheltuielilor de producţie;
- Analizează depăşirea faţă de normele de consum, stabileşte cauzele şi le clarifică împreună cu conducerea fabricii şi compartimentele funcţionale implicate;
- Urmăreşte desfăşurarea corespunzătoare a activităţii de întreţinere şi reparaţii a maşinilor, utilajelor şi instalaţiilor din dotare;
- Asigură respectarea programului de intrare în reparaţii a maşinilor, utilajelor şi instalaţiilor de lucru din dotare, urmăreşte să nu depăşească duratele normate de stagnare în reparaţii şi sesizează directorului fabricii sau directorului de producţie orice abatere de la acestea;
- Asigură participarea la recepţie lucrărilor de reparaţii ale maşinilor, utilajelor şi instalaţiilor şi a altor mijloace fixe importante şi preluarea acestora pe bază de acte specifice;
- Organizează ţinerea evidenţei privind capacităţile de producţie a maşinilor, utilajelor şi instalaţiilor de lucru componente din dotarea centrului de profit şi transmite datele lunare privind utilizarea acestora;
- Asigură ţinerea evidenţei şi controlul privind cheltuielile efectuate (materiale, manoperă etc.) de către centrul de profit în concordanţă cu metodologia stabilită de directorul economic;

- Urmăreşte încadrarea centrului de profit cu forţa de muncă necesară pe structură şi în limitele aprobate, în corelare cu producţia şi nivelul de productivitate a muncii programate şi repartizează personalul din subordine pe locuri de munca;
- Organizează şi asigură efectuarea instructajelor periodice de protecţie a muncii şi PSI;
- Asigură condiţiile corespunzătoare, după caz , de microclimat, de reducere a poluării şi de protecţie a mediului înconjurător;
- Asigură condiţiile corespunzătoare pentru protecţia muncii şi PSI, funcţionarea corespunzătoare a aparaturii, dispozitivelor şi instalaţiilor (după caz) din dotare pentru protecţia muncii şi PSI;
- Asigură întreţinerea şi funcţionarea corespunzătoare a instalaţiilor din dotare pentru protecţia mediului;
- Asigură aplicarea sistemului de salarizare şi a altor elemente motivaţionale pentru personalul din subordine pe baza gradului de realizare a obiectivelor;
- Colaborează cu departamentul resurse-umane în toate problemele ce privesc salarizarea personalului din subordine şi la punerea de acord cu mutaţiile intervenite;
- Asigură întocmirea lucrărilor privind salarizarea lunară, împreună cu compartimentul de salarizare;
- Organizează şi asigură desfăşurarea şi a celorlalte activităţi ce revin centrului de profit, pe lângă cele privind procesul de fabricaţie, ca activităţile complementare, cele contabile, financiare, de control gestionar şi financiar preventiv, specifice centrului de profit din sfera producţiei;
- Participă la analizele de coordonare pentru asigurarea desfăşurării corespunzătoare a relaţiilor funcţionale cu celelalte centre de profit pentru îndeplinirea riguroasă a programelor de fabricaţie, a tuturor prevederilor acestora;
- Asigură creşterea eficienţei procesului de conducere prin:
  - promovarea instrumentarului managerial specific activităţilor subordonate;
  - stabilirea indicatorilor specifici de control şi evaluare, privind stadiul realizării obiectivelor;
  - perfecţionarea organizării producţiei şi a muncii în concordanţă cu specificul activităţilor şi ridicarea gradului de funcţionalitate a structurii organizatorice;

- Organizează şi asigură efectuarea periodică a inventarierii bunurilor aflate în patrimoniul centrului de profit, conform dispoziţiilor date de conducerea fabricii sau întreprinderii.

Competenţe

- Decide defalcarea obiectivelor centrului de profit în funcţie de sistemul categorial corelat cu nivelul descentralizării pe componente structurale şi stabileşte obiectivele specifice/individuale desprinse din obiectivele centrului de profit;
- Hotărăşte, în funcţie de organizarea structurală a centrului de profit şi de posibilităţi, componente bugetare (obiective, cheltuieli, venituri, rezultate) pe formaţii de lucru şi, după caz, pe executanţi;
- Adoptă decizii şi întreprinde acţiuni corespunzătoare care să asigure îndeplinirea cantitativă şi calitativă a bugetului;
- Propune recompensele/sancţiunile personalului centrului de profit în funcţie de criteriile şi grila prestabilită în cadrul activităţilor de elaborare a bugetelor interne;
- Ia măsuri de asigurare a pregătirii fabricaţiei pentru realizarea în totalitate a prevederilor programelor lunare de producţie primite în condiţiile respectării corelaţiilor dintre productivitatea muncii şi salariul mediu;
- Ia măsuri pentru asigurarea în timp util a documentaţiilor tehnice necesare fiecărui loc de muncă;
- Ia măsuri de echipare a instalaţiilor, cu accesorii, dispozitive etc. prevăzute de documentaţiilor tehnice şi de menţinere a acestora în stare de funcţionare (utilizare) corespunzătoare;
- Ia măsuri operative de eliminare a locurilor înguste;
- Ia măsuri pentru respectarea ciclurilor de producţie ale produselor integrate în cadrul fabricaţiei de ansamblu a centrului de profit;
- Propune soluţii pentru asigurarea încadrării centrului de profit cu lucrări la nivelul forţei de muncă şi capacităţilor de producţie necesare, în condiţiile armonizării dintre acestea;
- Ia măsuri de instruire a muncitorilor, pentru cunoaşterea condiţiilor de calitate prevăzute pentru realizarea produselor, după caz, în standarde, norme interne, caiete de sarcini, în general în documentaţiile tehnice şi conform clauzelor contractuale;
- Ia măsuri pentru întărirea disciplinei de program;
- Ia măsuri pentru reducerea consumurilor materiale şi/sau de manoperă, faţă de cele normate, în condiţiile respectării calităţii

produselor executate şi propune stimularea materială a salariaţilor care au contribuit la aceasta;

- Ia măsuri pentru utilizarea completă a timpului de lucru al personalului;
- Face propuneri fundamentate de modernizare şi retehnologizare a centrului de profit;
- Propune conducerii fabricii sau întreprinderii teme de cercetare – proiectare legate de perfecţionarea tehnologiilor, mecanizarea şi automatizarea unor procese de muncă, restructurarea producţiei;
- Recepţionează investiţiile puse în funcţiune în centrul de profit şi controlează funcţionarea acestora la parametrii programaţi/ proiectaţi;
- Propune fundamentat dezvoltarea capacităţii de producţie;
- Propune fundamentat prelungirea duratei de funcţionare între reparaţii a maşinilor şi utilajelor de lucru, pe baza proceselor verbale de constatare a stării mijlocului fix în cauză;
- Propune conducerii fabricii sau întreprinderii trecerea în conservare a unor maşini, utilaje şi instalaţii de lucru care nu se folosesc un timp semnificativ şi care au perspectivă de folosire în viitor;
- Propune conducerii fabricii sau întreprinderii poziţiile din gestiunile depozitelor/magaziilor centrului de profit care urmează a fi disponibilizate şi valorificate conform normelor în vigoare;
- Stabileşte măsurile pentru îmbunătăţirea condiţiilor de muncă, prevenirea accidentelor şi îmbolnăvirilor profesionale;
- Adoptă decizii privind respectarea normelor de protecţie şi igienă a muncii, de prevenire şi stingere a incendiilor, de protecţie a mediului. Propune sancţiuni pentru abateri;
- Propune procurarea necesarului de echipamente de protecţie şi de lucru, de materiale igienico-sanitare, alimentaţie de protecţie, în conformitate cu prevederile normativelor/ normelor/ instrucţiunilor în vigoare;
- Ia măsuri de sancţionare a abaterilor de la normele şi instrucţiunile de protecţie şi igienă a muncii, PSI, protecţie a mediului şi securitate a muncii la locurile cu grad ridicat de pericol;
- Ia măsuri pentru cunoaşterea şi respectarea legilor şi a celorlalte acte normative privind activitatea de producţie şi relaţiile de muncă;
- Propune sancţionarea celor cu abateri grave de la normele prevăzute în Regulamentul de Ordine Interioară (Contractul colectiv de muncă);

- Propune măsuri pentru creşterea eficienţei economice a centrului de profit care să fie analizate pentru adoptare în cadrul programului unitar de măsuri;
- Propune soluţii pentru restructurarea producţiei centrului de profit, pentru consolidarea acesteia în interacţiunea cu piaţa de desfacere;
- Aprobă planificarea şi efectuarea concediilor de odihnă de către personalul de execuţie din subordine;

Responsabilităţi

- Răspunde de îndeplinirea obiectivelor asumate;
- Răspunde de încadrarea în bugetul lunar primit;
- Răspunde de defalcarea judicioasă şi corelată a obiectivelor pe componenţi ai centrului de profit;
- Răspunde de calitatea şi operativitatea acţiunilor/măsurilor adoptate pentru eliminarea abaterilor de la obiective şi bugete;
- Răspunde de calitatea managementului exercitat în domeniul condus, de realizarea cantitativă şi calitativă a programelor de fabricaţie, pentru îndeplinirea obiectivelor asumate;
- Răspunde de promovarea instrumentarului managerial adecvat activităţilor pe care le conduce;
- Răspunde de instruirea corespunzătoare a întregului colectiv de muncă din subordine pentru cunoaşterea obiectivelor privind politica de calitate şi desfăşurarea activităţii în sistemul de asigurare a calităţii;
- Răspunde de desfăşurarea producţiei pentru îndeplinirea programelor lunare de fabricaţie, de respectarea obligaţiilor specifice ce îi revin, pentru a asigura realizarea de către societate a contractelor privind livrarea în termen şi de calitate a produselor prevăzute;
- Răspunde de folosirea optimă a capacităţilor de producţie (inclusiv a noilor capacităţi puse în funcţiune), prin încărcarea corespunzătoare a acestora, prevenirea şi eliminarea oricăror întreruperi în funcţionare;
- Răspunde de aplicarea soluţiilor de modernizare a proceselor de producţie şi de reducere a consumului de muncă manuală;
- Răspunde de aprovizionarea ritmică a locurilor de muncă cu materii prime, materiale, piese, subansamble şi alte poziţii necesare derulării fabricaţiei;

- Răspunde de încadrarea în normele de consum pentru materii prime, materiale, combustibil, energie electrică, aprobate pentru desfăşurarea producţiei şi realizarea produselor;
- Răspunde de respectarea tehnologiilor de execuţie şi a ordinii operaţiilor prestabilite prin documentaţiile tehnice;
- Răspunde de desfăşurarea corespunzătoare a activităţii de transport intern pentri a preîntâmpina orice disfuncţionalitate în activitatea de fabricaţie, din această cauză;
- Răspunde de calitatea produselor, de respectarea cu stricteţe a condiţiilor de calitate prevăzute în documentaţiile tehnice, standarde, normative, norme interne, caiete de sarcini şi a prevederilor speciale privind calitatea produselor incluse în clauzele contractuale;
- Răspunde de realizarea produselor şi predarea acestora pentru livrare beneficiarilor, la termenele prevăzute în programele de fabricaţie;
- Răspunde în raport cu sectoarele de muncă repartizate, de integritatea clădirilor, maşinilor, utilajelor şi instalaţiilor aparţinând centrului de profit şi de protejarea corespunzătoare a celor trecute în conservare sau pentru valorificare;
- Răspunde în raport cu sectoarele de muncă repartizate, pentru maşinile, utilajele şi instalaţiile din dotare, de:
  - o respectarea programului lunar de reparaţii primit;
  - o executarea corespunzătoare a lucrărilor de întreţinere şi reparaţii de către secţia mecano-energetic şi participarea la recepţia reparaţiilor efectuate;
  - o menţinerea calităţii mijlocului fix respectiv pe care, împreună cu secţia mecano-energetic îl propun pentru prelungirea duratei până la prima intervenţie;
- Răspunde de aplicarea şi respectarea normelor, normativelor şi instrucţiunilor de protecţie şi igienă a muncii, de PSI, protecţie a mediului şi cele privind locurile de muncă cu grad ridicat de pericol;
- Răspunde de efectuarea instructajelor periodice de protecţia muncii şi PSI, pentru evitarea accidentelor de muncă şi prevenirea îmbolnăvirilor profesionale;
- Răspunde de întreţinerea şi menţinerea în stare de funcţionare şi de asigurarea funcţionării, aparaturii, dispozitivelor şi instalaţiilor specifice protecţiei muncii, PSI şi protecţiei mediei;
- Răspunde de asigurarea şi folosirea echipamentului şi dispozitivelor de protecţia muncii, a materialelor igienico-sanitare şi a antidoturilor prevăzute de normele, normativele şi instrucţiunile de protecţia şi igiena muncii în raport cu specificul locurilor de muncă şi a activităţilor ce se desfăşoară în cadrul centrului de profit;

- Răspunde de utilizarea eficace a personalului de care dispune, prin repartizarea judicioasă a acestuia pe verigi de producție/lucru, în concordanță cu programul de fabricație;
- Răspunde de salarizarea personalului din subordine în concordanță cu munca efectuată, în raport cu sarcinile ce îi revin și rezultatele tehnico-economice obținute în condițiile respectării reglementărilor în vigoare;
- Răspunde de menținerea ordinei, disciplinei și a unui climat normal de muncă în rândul salariaților din centrul de profit, pentru dezvoltarea simțului datoriei și răspunderii, pentru sancționarea încălcării normelor de conduită și a sarcinilor de serviciu;
- Răspunde, în limitele competenței acordate, de eșalonarea și aprobarea efectuării concediilor de odihnă, pentru salariații din activitățile subordonate, pentru prevenirea apariției de disfuncționalități sau locuri înguste cu influență nefavorabilă asupra obiectivelor stabilite;
- Răspunde de respectarea drepturilor și obligațiilor ce revin salariaților din subordine, care rezultă din Contractul Colectiv de Muncă, Regulamentul de Ordine Interioară, Regulamentul de Organizare și Funcționare, fișa postului și deciziile directorului fabricii sau întreprinderii;
- Răspunde de respectarea competențelor în exercitarea relațiilor la nivel orizontal și a disciplinei ierarhice, în cadrul cărora asigură:

O notă aparte revine **centrului de gestiune „mecano-energetic".**

Câteva considerații în legătură cu înființarea și funcționarea sa considerăm că sunt foarte necesare.

În condițiile promovării și utilizării managementului pe baza centrelor de profit, centrele de gestiune auxiliare au un rol deosebit întrucât, de volumul și calitatea prestației acestora depind, decisiv, volumul și calitatea bunurilor economice în care este specializată firma.

În categoria unor astfel de centre de gestiune, se în scrie și MECANO-ENERGETIC, prin excelență prestator de servicii pentru centrele de gestiune din sfera producției de bază.

Delimitarea și dimensionarea acestuia (acestora) implică, din punct de vedere managerial, următoarele aspecte:

- organizarea procesuală, adică determinarea proceselor de muncă exercitate la nivelul său (lor) sub forma atribuțiilor și activităților.
- organizarea structurală, în sensul precizării numărului de posturi și funcții, a compartimentelor operaționale și funcționale, a ponderilor ierarhice pentru managerii din această „zonă", a relațiilor organizatorice specifice.

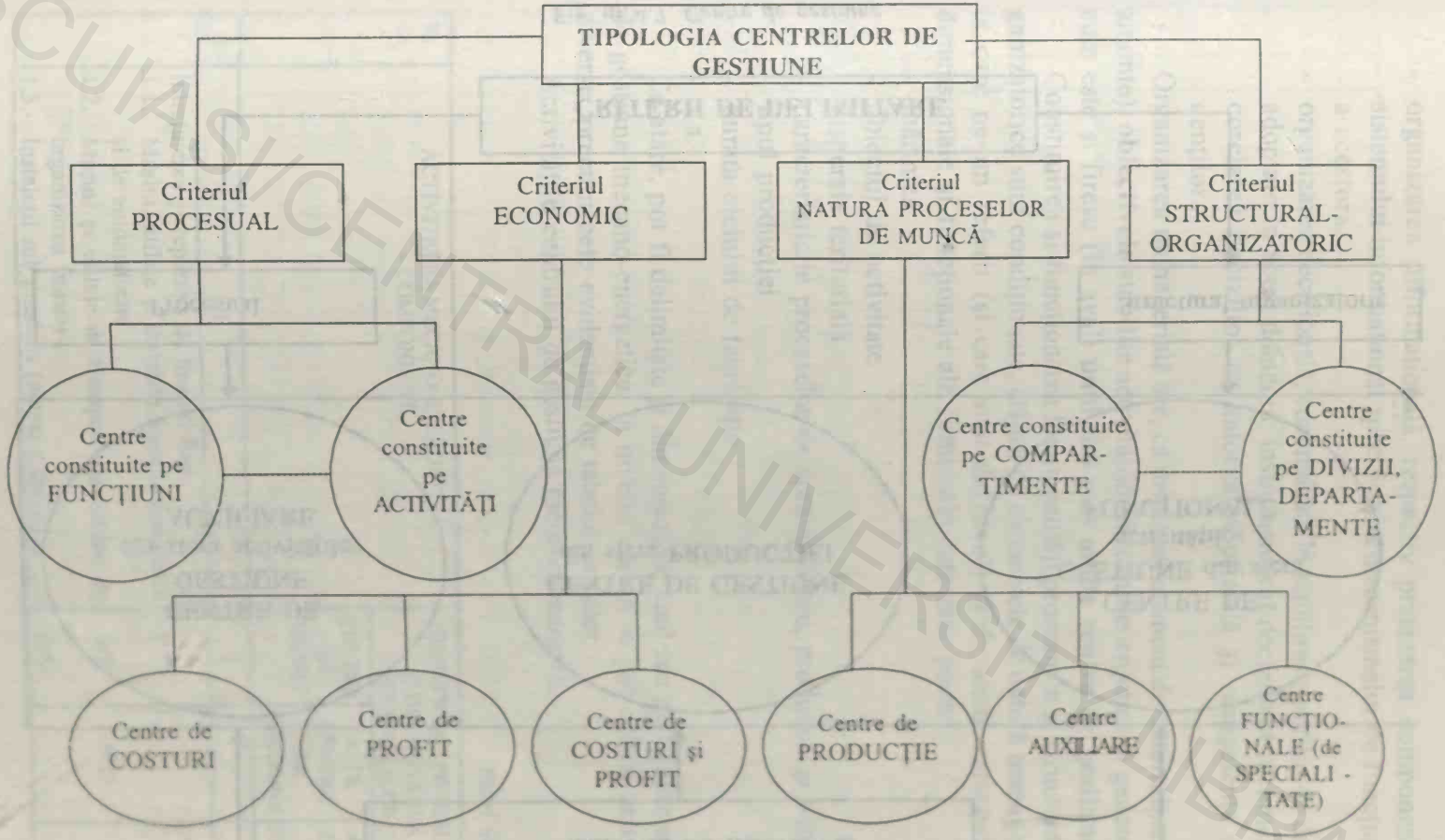


Fig. nr. 4.6. *Clasificarea centrelor de gestiune*

BCUIAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

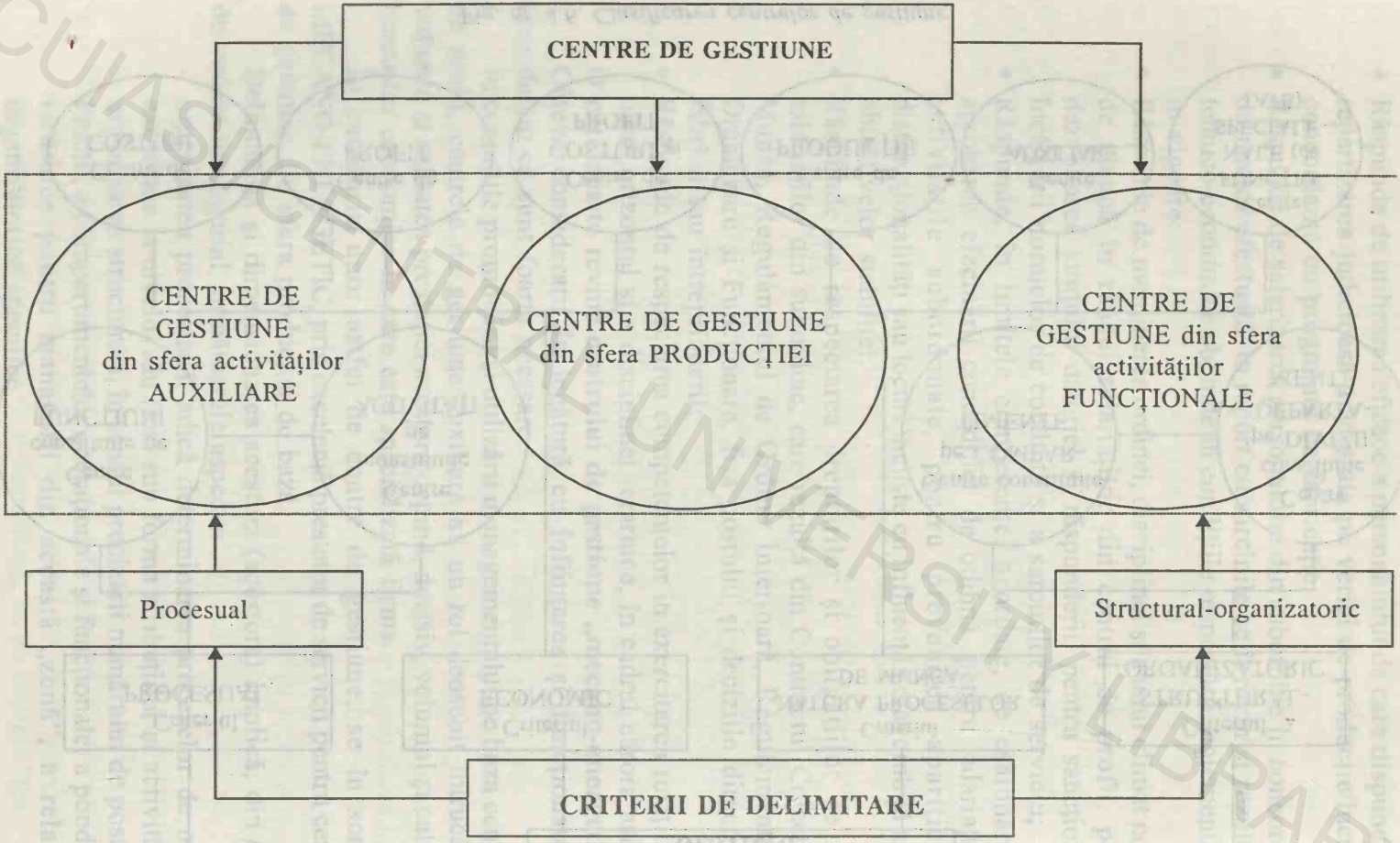


Fig. nr. 4.7. *Centre de gestiune*

BCU IASI CENTRE UNIVERSITY LIBRARY

- organizarea informațională, respectiv precizarea componentelor sistemului informațional specific și a mecanismelor de funcționare a acestora.
- organizarea decizională, concretizată în stabilirea tipurilor de decizii adoptate în acest domeniu, instrumentarul decizional recomandat, corelarea deciziilor cu autoritatea oficială și competența decidenților.

Organizarea managerială are, ca principal element de determinare (în amonte), **obiectivele** stabilite activităților mecano-energetice și generează, cum este și firesc (în aval) **unul sau mai multe centre de gestiune**.

Constituirea și funcționarea lor ca entități procesuale și structural-organizatorice sunt condiționate, alături de elementele de natură managerială la care ne-am referit (și care sunt decisive!) și de unele caracteristici dimensionale și funcționale ale firmei din care face parte:

- mărimea
- obiectul de activitate
- dispersia teritorială
- caracteristicile proceselor de aprovizionare, producție și vânzare
- tipul producției
- durata ciclului de fabricație
- ș.a.

Ca atare, pot fi delimitate și dimensionate unul sau mai multe centre de gestiune mecano-energetice, la nivelul cărora se pot derula activități diverse, precum cele evidențiate de tabelul următor.

Activitățile centrului de gestiune mecano-energetic

Tabel nr. 4.2.

Nr. crt.	ACTIVITATEA MECANO-ENERGETICĂ - COMPONENTE -	BENEFICIAR POSIBIL (B) ȘI DECONTAREA CHELTUIELILOR (D)		
		CENTRE DE PROFIT	ALTE CENTRE DE GESTIUNE	ALTE ZONE DIN FIRMĂ
0	1	2	3	4
1	Întreținerea și reparația de fonduri fixe:			
	1.1. Mașini, utilaje și instalații mecano-energetice și de automatizare	B/D	-	-
	1.2. Mașini și utilaje de transport (în funcție de organizarea firmei)	B/D	B/D	B/D
	1.3. Instalații sub presiune (numai autorizate)	B/D	-	-

Continuare – Tabelul nr. 4.2.

0	1	2	3	4
	1.4. Mijloace de ridicat (numai autorizate)	B/D	B/D	-
	1.5. Aparatură de măsură şi control (numai autorizate şi în funcţie de organizarea firmei)	B/D	-	-
	1.6. Staţii de producerea oxigenului, acetilenei (numai autorizate)	B/D	-	-
	1.7. Instalaţii de protecţia muncii	B/D	B/D	B/D
	1.8. Instalaţii de protecţia mediului	B/D	B/D	B/D
	1.9. Service de la unităţi specializate care se derulează, cu contract, prin centrul de gestiune mecano-energetic (ex: aparatură electronică de la maşini unelte, instalaţii de automatizare, aparatură de măsură şi control, dotări pentru prelucrarea automată a datelor, etc.)	B/D	B/D	B/D
	1.10. Clădiri (inclusiv instalaţii) şi alte fonduri fixe	B	B	B
		Decontarea conform deciziei firmei		
2	Reparaţii, accidentele în caz de avarie a unor fonduri fixe de la poziţia 1 (exceptând subpoziţia 1.9.) şi cu respectarea precizărilor făcute la poziţia 1:	B/D	B/D	B/D
	- avarie din culpă; după localizare, după caz	B	B	B
	- avarie care nu este din culpă; indiferent de loc	-	-	D
3	Asigurarea pieselor de schimb (noi/recondiţionate, după caz) pentru reparaţii de fonduri fixe de la poziţiile 1 şi 2	B/D	B/D	B/D
4	Alimentarea cu toate categoriile de energie (după caz: energie electrică, termică, aer comprimat, apă industrială, etc.) prin exploatarea instalaţiilor firmei de producere, acumulare-transformare, distribuţie şi transport, după caz, specifice, pentru:			
	- scopuri tehnologice şi motrice	B/D	-	-
	- forţă motrice în scopuri administrativ gospodăreşti	B/D	B/D	B/D
	- iluminat	B/D	B/D	B/D
	- încălzirea spaţiilor	B/D	B/D	B/D
	- diverse alte situaţii	B/D	B/D	B/D
5	Modernizări şi după caz, completări cu dispozitive de automatizare, protecţie şi tehnica securităţii, a unor maşini, utilaje şi instalaţii	B	B	B
		Variante de decontare		
		D	D	D
		-	-	D
6	Autoutilitări, mici mecanizări	B	B	B
		Variante de decontare		
		D	D	-
		-	-	D

Continuare – Tabelul nr. 4.2.

0	1	2	3	4
7	Puneri în funcțiune a unor dotări obținute prin investiții	B -	B -	B B
8	Puneri în funcțiune a unor capacități de producție	B -	- -	- D
9	Demontări de mașini, utilaje și instalații	B -	B -	- D
10	Dezafectări de unele capacități de producție	B -	- -	- D
11	Asistență tehnică (după caz, în cadrul organizării descentralizate/mixte a colectivității de întreținere și reparații)	B/D	-	-
	Pregătirea pentru sezonul rece (mărfuri specifice)	Localizare corespunzătoare lucrători		
12	Diverse alte lucrări			

NOTĂ: Pentru pozițiile 7, 8, 9 și 10, se pot face localizări pentru decontarea cheltuielilor, de către beneficiari, în cazul când prin bugetele transmise acestora (sau note de alocarea de resurse financiare speciale), se prevăd finanțări pentru cheltuielile prevăzute/efectuate.

VI. Fundamentarea și elaborarea bugetelor centrelor de gestiune

Într-o pronunțată dimensiune participativă, compartimentul de Bugete, împreună cu conducătorii centrelor de gestiune elaborează **bugetele**, al căror conținut este dat de următoarele patru capitole (vezi și tabelul următor):

- **obiective** (producția fizică, producția marfă fabricată, costuri, număr salariați, fond de salarii, productivitatea muncii, costul unei ore de funcționare etc.)
- **cheltuieli** (grupate pe articole de cheltuieli clasice, pe elemente de cheltuieli sau pe articole de cheltuieli specifice managementului prin bugete în versiune evoluată – cheltuieli cu materii prime, materiale, cooperări și cheltuieli proprii de funcționare)
- **venituri** (cifra de afaceri, producția decontată altor centre de gestiune, producția în curs de execuție de la sfârșitul perioadei)
- **rezultate** (profit, pierderi).

Dacă firma este sectorizată în centre de gestiune cu grade de complexitate diferite, este necesară elaborarea de bugete diferențiate astfel:

- **la nivel de fabrică (uzină)** – pentru firmele de dimensiuni mari şi foarte mari
- **la nivel de centru de gestiune** – de producţie, auxiliar ori funcţional – constituit pe „scheletul" unui compartiment operaţional (secţie, atelier de producţie, formaţie de lucru) ori funcţional (departament, serviciu, birou).

BUGETUL FABRICII (UZINEI)

Tabelul nr. 4.3.

Nr. Crt.	Specificaţie	UM	Nivel bugetat	Nivel actualizat	Nivel realizat	Diferenţe (+/-)	%	Cauze
0	1	2	3	4	5	6	7	8
I	**Obiective**							
1	Producţia fizică							
2	Cifra de afaceri	mil.lei						
3	Profit brut	mil.lei						
4	Număr salariaţi	pers.						
5	Fond salarii	mil.lei						
6	Productivitatea muncii	mil.lei /pers.						
7	Salariul mediu	mil.lei						
8	Costul unei ore de funcţionare	/pers. lei						
III	**CHELTUIELI**							
1	Cheltuieli cu materii prime, materiale, cooperări	mil.lei						
2	Cheltuieli proprii de funcţionare	mil.lei						
3	Cheltuieli primite de la centrele de gestiune auxiliare şi funcţionale	mil.lei						
4	Cheltuieli ale perioadei precedente preluate ca sold	mil.lei						
IIII	**VENITURI**							
1	Cifra de afaceri	mil.lei						
2	Producţia finală fabricată	mil.lei						
3	Producţia în curs de execuţie la sfârşitul lunii	mil.lei						
IIV	**REZULTATE**							
	Profit brut	mil.lei						
	Pierderi	mil.lei						

Model de BUGET la nivel de CENTRU DE GESTIUNE

Tabelul nr. 4.4

Nr. Crt.	Specificaţie	UM	Nivel bugetat	Nivel actualizat	Nivel realizat	Diferenţe (+/-)	%	Cauze
0	1	2	3	4	5	6	7	8
I	**OBIECTIVE**							
1	Producţia fizică							
2	Cifra de afaceri (mii lei)							
3	Profit (mii lei)							
4	Producţie marfă fabricată (mii lei)							
5	Fond total de timp de muncă (mii ore)							
6	Fond salarii muncitori direct productivi (mii lei)							
7	Costul unei ore de producţie (de funcţionare) - lei							
II	**CHELTUIELI**							
1	*Cheltuieli cu materii primeşi directe*							
2	*Cheltuieli proprii de funcţionare (mii lei), din care:*							
2.1.	Cheltuieli repartizate direct pe centrul de gestiune							
2.2.	Cheltuieli repartizate în funcţie de suprafaţă							
2.3.	Cheltuieli repartizate în funcţie de valoarea activelor fixe ponderată cu numărul orelor de funcţionare							
2.4.	Cheltuieli repartizate în funcţie de numărul de personal							
3	*Cheltuieli ale perioadei precedente preluate ca sold*							

BCU "LUCIAN BLAGA" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Continuare – Tabelul nr. 4.4.

0	1	2	3	4	5	6	7	8
4	*Cheltuieli primite prin decontare de la alte centre de gestiune*							
III	**VENITURI**							
1	Producția marfă fabricată (mii lei)							
2	Producția în curs de execuție la sfârșitul perioadei (mii lei)							
3	Cheltuieli decontate altor centre de gestiune (mii lei)							
4	Cifra de afaceri (mii lei)							
IV	**REZULTATE**							
1	Profit brut							
2	Pierderi							

Dacă se adoptă evidențierea cheltuielilor după metodologia sistemului cost – oră – producție (SCOP), atunci fundamentarea cheltuielilor implică două articole de calculație: A. materii prime, materiale, semifabricate, cooperări și B. cheltuieli proprii de funcționare, ce cuprind, așa cum evidențiază formularele de buget deja prezentate, următoarele poziții *:

- cheltuieli evidențiate direct pe centre de gestiune (în principal cheltuielile cu manopera)
- cheltuieli evidențiate (repartizate) funcție de suprafața ocupată
- cheltuieli repartizate funcție de valoarea activelor fixe ponderată cu numărul orelor de funcționare
- cheltuieli repartizate funcție de numărul de personal

Pentru acuratețea cheltuielilor la nivel de centru de gestiune, precum și a costurilor unitare **se recomandă acționarea în următoarele două direcții:**

- evidențierea unei game cât mai largi de cheltuieli direct pe centre de gestiune, fără a se mai apela anumite criterii de repartizare
- folosirea unui număr cât mai ridicat de criterii de repartizare a cheltuielilor indirecte, care să evidențieze corect locul și cauza apariției respectivelor cheltuieli

* Vezi i. Verboncu (coord.) – **Managementul societății comerciale. Proiect economic,** Editura PRINTECH, București, 2005

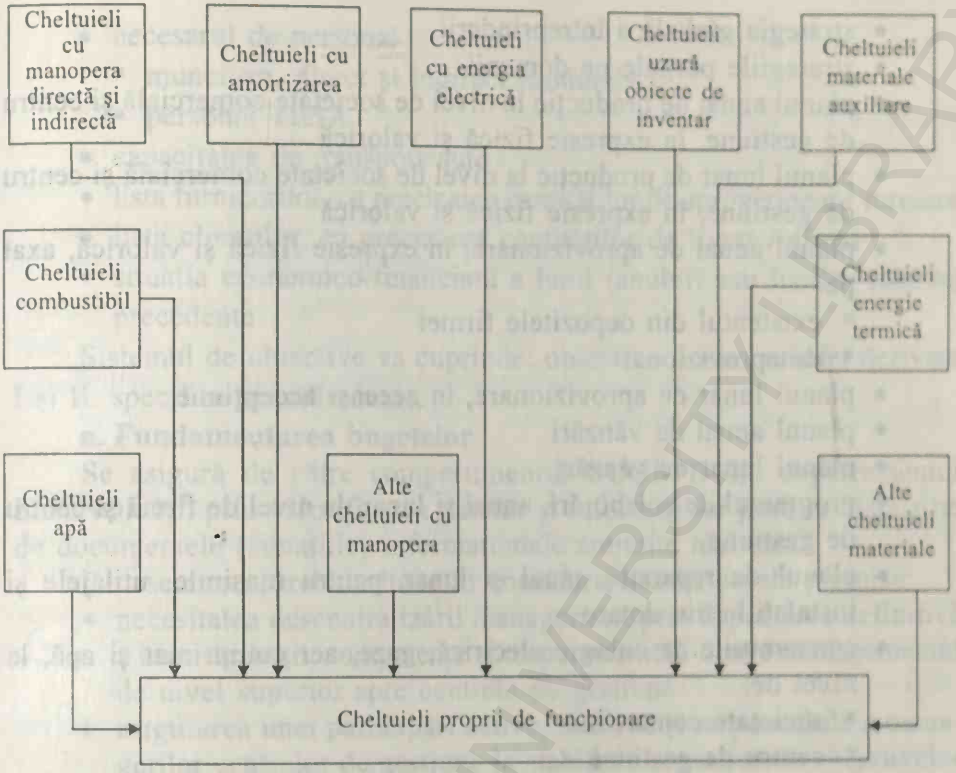


Fig. nr. 4.8. *Determinarea cheltuielilor proprii de funcţionare*

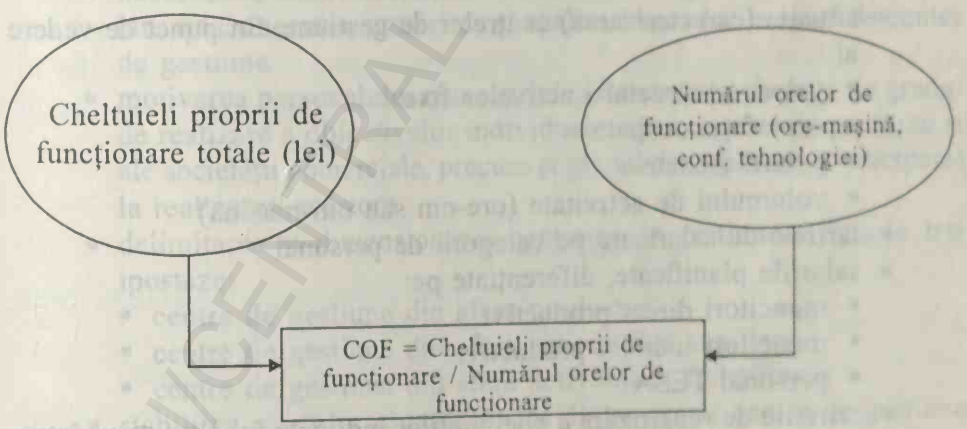


Fig. nr. 4.9. *Determinarea nivelului COF / firmă*

Dată fiind importanţa deosebită a celor două categorii de bugete (general şi la nivel de centre de gestiune) evidenţiem, în continuare, câteva **date şi informaţii generale şi specifice necesare fundamentării şi elaborării** acestora:

BCU ASUCEN TRAL UNIVERSITY LIBRARY

- strategia globală a întreprinderii
- strategiile parțiale pe domenii
- planul anual de producție la nivel de societate comercială și centru de gestiune, în expresie fizică și valorică
- planul lunar de producție la nivel de societate comercială și centru de gestiune, în expresie fizică și valorică
- planul anual de aprovizionare, în expresie fizică și valorică, axat pe:
  - existentul din depozitele firmei
  - de aprovizionat
- planul lunar de aprovizionare, în aceeași accepțiune
- planul anual de vânzări
- planul lunar de vânzări
- programul de colaborări, anual și lunar, la nivel de firmă și centru de gestiune
- planul de reparații, anual și lunar, pentru mașinile, utilajele și instalațiile din dotare
- consumurile de energie electrică, gaze, aer comprimat și apă, la nivel de:
  - societate comercială
  - centru de gestiune
- normele de consum – materii prime, materiale și manoperă – existente
- situația (caracterizarea) centrelor de gestiune din punct de vedere al:
  - valorii și structurii activelor fixe
  - suprafeței ocupate
  - puterii istalate
  - volumului de activitate (ore-om sau om-mașină)
- tarifele de salarizare pe categorii de personal
- salariile planificate, diferențiate pe:
  - muncitori direct productivi
  - muncitori indirect productivi
  - personal TESA
- criterile de repartizare a cheltuielilor indirecte (cheltuieli cu întreținerea și funcționarea utilajelor, cheltuieli de administrație de secție și întreprindere)
- criteriile de decontare a cheltuielilor (producției) între centrele de gestiune
- capacitatea de producție, la nivel de societate comercială și centre de gestiune

- necesarul de personal
  - muncitori, direct şi indirect productivi
  - personal TESA
- capacitatea de transport auto
- lista furnizorilor, cu precizarea cantităţilor de aprovizionat / furnizor
- lista clienţilor, cu precizarea cantităţilor de livrat / client
- situaţia economico-financiară a lunii (anului) sau lunilor (anilor) precedente

Sistemul de obiective va cuprinde: obiective fundamentale, derivate I şi II, specifice şi individuale.

a. Fundamentarea bugetelor

Se asigură de către compartimentul BUGETE din departamentul ECONOMIC, prin valorificarea datelor şi informaţiilor puse la dispoziţie de documentele (situaţiile) informaţionale amintite mai sus.

De asemenea, trebuie luate în considerare următoarele premise:

- necesitatea descentralizării manageriale, prin deplasarea definitivă a unor atribuţii, competenţe şi responsabilităţi dintre managementul de nivel superior spre centrele de gestiune
- asigurarea unei participări active, efective şi responsabile a managerilor centrelor de gestiune la stabilirea şi realizarea obiectivelor şi, implicit, a bugetelor
- necesitatea descentralizării economice, asigurată de elaborarea, lansarea, execuţia, urmărirea şi analiza bugetelor la nivel de center de gestiune
- motivarea personalului managerial şi de execuţie funcţie de gradul de realizare a obiectivelor individuale, ale centrelor de gestiune şi ale societăţii comerciale, precum şi gradul de implicare (participare) la realizarea acestora
- delimitarea şi dimensionarea centrelor de gestiune, aflate în trei ipostaze:
  - centre de gestiune din sfera producţiei
  - centre de gestiune din sfera activităţilor auxiliare
  - centre de gestiune din sfera activităţilor funcţionale
- stabilirea relaţiilor organizatorice dintre aceste centre de gestiune

b. Elaborarea bugetelor

Se realizează pe baza unei metodologii specifice structurate în mai multe etape:

- stabilirea obiectivelor fundamentale ale societăţii la nivel de an
- stabilirea obiectivelor derivate şi specifice / componente procesuale / la nivel de an
- dimensionarea veniturilor anuale

- dimensionarea cheltuielilor, grupate pe :
  - articole de calculaţie clasice
  - elemente de cheltuieli
  - articole de calculaţie conform metodologiei SCOP
  - cheltuieli fixe şi variabile
- elaborarea (conturarea) bugetului anual al societăţii comerciale
- elaborarea bugetelor anuale pe centre de gestiune
- elaborarea – pe baza bugetului annual – a bugetului lunar al firmei, cu aceleaşi patru capitole: obiective, cheltuieli, venituri şi rezultate
- elaborarea bugetelor lunare ale centrelor de gestiune, cu participarea directorilor acestora.

Fundamentarea şi elaborarea bugetelor sunt realizate şi coordonate de compartimentul BUGETE; acesta valorifică informaţii puse la dispoziţie de celelalte compartimente funcţionale (în principal ORGANIZARE MANAGERIALĂ) şi centre de gestiune; definitivarea bugetelor anuale şi lunare ale centrelor de gestiune în plenul CONSILIULUI CONSULTATIV *, sub coordonarea directorului departamentului ECONOMIC

Aprobarea bugetelor anuale se realizează de către directorul general şi Consiliul de administraţie, iar aprobarea bugetelor lunare, la nivel de firmă şi centre de gestiune, de către directorul economic şi directorul general, până la data de 28 ale lunii precedente lunii la care se referă.

Rectificarea bugetelor lunare, la nivel de firmă şi centre de gestiune, are loc cel mai târziu până la 10 ale lunii la care acestea se referă, iar în validarea bugetelor rectificate sunt implicaţi directorul economic şi Consiliul Consultativ.

I. Lansarea bugetelor pe centre de gestiune
Această activitate presupune:

- întocmirea documentelor de lansare a producţiei care să permită asigurarea condiţiilor materiale şi umane necesare
- transmiterea formularelor de buget centrelor de gestiune
- transmiterea formularelor de urmărire a execuţiei bugetare (niveluri realizate, abateri etc.)
- transmiterea machetelor specifice de tablou de bord, ce urmează a fi completate la nivelul fiecărui centru de gestiune / compartiment funcţional

* Consiliul Consultativ se constituie din directorul general, directorul economic, şeful compartimentului BUGETE, directorii centrelor de gestiune.

- furnizează elementelor metodologice, a procedurilor informaționale necesare urmăririi și analizei realizării bugetelor.

NOTĂ: În lansarea bugetelor, compartimentul implicat nemijlocit este cel de BUGETE; acesta colaborează cu compartimentul ORGANIZARE MANAGERIALĂ (pentru aspecte ce vizează lansarea producției) și celelalte compartimente funcționale.

Macheta de buget trebuie să conțină și informații privind realizările fiecărui centru de gestiune, așa cum evidențiază formularele evidențiate.

I. Execuția și urmărirea realizării bugetelor

Se derulează pe parcursul lunii pentru care au fost lansate bugetele și implică:

- asigurarea condițiilor materiale, umane și organizatorice necesare (preluarea materiilor prime, materialelor din depozitele firmei, „dotarea" posturilor de management și execuție cu personal cu competența necesară, distribuirea listei cu atribuții, competențe și responsabilități aferente fiecărei subdiviziuni organizatorice, difuzarea fișelor de post etc.).
- coordonarea realizării bugetelor, pe două paliere:
  - coordonarea la nivelul firmei, prin armonizarea deciziilor și acțiunilor directorilor centrelor de gestiune; aceasta se realizează prin implicarea efectivă a directorului departamentului ECONOMIC.
  - coordonarea la nivelul fiecărui centru de gestiune, prin armonizarea deciziilor și acțiunilor șefilor de firmă sau ale altor conducători de subdiviziuni organizatorice din „interiorul" centrului de gestiune; o astfel de coordonare se realizează de directorul fiecărui CENTRU DE GESTIUNE.
- înregistrarea nivelului realizărilor unor obiective (în principal producția fizică, producția marfă fabricată, cheltuielile de producție), precum și a abaterilor față de nivelul bugetat în documente specifice (fișe de abateri) sau în formularul BUGET. Concomitent, sunt evidențiate și cauzele generatoare. Acțiunea este derulată de specialiștii – bugete nominalizați pentru fiecare centru de gestiune.
- completarea unor machete specifice de tablou de bord de către specialiștii – bugete sau conducătorii unor subdiviziuni organizatorice din cadrul centrelor de gestiune.
- completarea unor machete specifice de decontare între centrele de gestiune (de pildă, „nota de predare") sau de transfer al produselor finite spre clienți („aviz de expediție").

Dată fiind importanța deosebită a bugetelor centrelor de gestiune – de profit și de cheltuieli – în economia managementului pe baza centrelor de profit, considerăm că este utilă o abordare mai detaliată a conținutului acestora.

- bugetele reprezintă planul financiar al firmei și centrelor de gestiune constituite în cadrul său.
- fundamentarea cheltuielilor, veniturilor și rezultatelor se realizează funcție de obiectivele asumate la nivel de firmă și center de gestiune.
- cel mai important obiectiv pentru organizație și pentru centrele de profit este profitul.
- bugetul firmei se elaborează ținând cont de obiectul de activitate, dimensiunea și structura activităților, influențele mediului ambiant, național și internațional; perioada de referință poate fi anul, trimestrul și luna.
- capitolul „obiective" trebuie să cuprindă deopotrivă indicatori cantitativi (de volum) și indicatori calitativi (de eficiență), aceştia din urmă fiind considerați și indicatori de performanță economico-financiară .
- bugetul firmei și bugetele elaborate pe centre de gestiune trebuie să țină cont de gradul de specializare al firmei – pe „obiect" sa „tehnologică" - , criterii funcție de care sunt delimitate și dimensionate centrele de gestiune.

În situația în care centrele de gestiune aparțin firme specializate pe „obiect" bugetele acestora pot evidenția cu ușurință profitul și cifra de afaceri, întrucât la nivelul lor se derulează și activitatea de vânzări. Nu acelaşi lucru se întâmplă în cazul firmelor specializate „tehnologic", unde fiecare centru de gestiune este considerat un „contribuabil" la obținerea de valoare adăugată, fără posibilitatea de a-i stabili cu exactitate profitul.

Foarte importantă este, pentru ambele categorii de centre de gestiune, maniera de decontare a „producției" centrului (centrelor) de gestiune ce „urmează" pe fluxul tehnologic.

- cerința fundamentală la care trebuie să răspundă bugetele centrelor de gestiune este aceea că nivelul și structura costurilor trebuie să răspundă planului financiar, fundamentat în raport de producția programată. Figura următoare este edificatoare.
- bugetele trebuie să fie reale, pentru a permite depistarea și înregistrarea unor abateri reale față de nivelul bugetat al cheltuielilor, veniturilor ori rezultatelor.

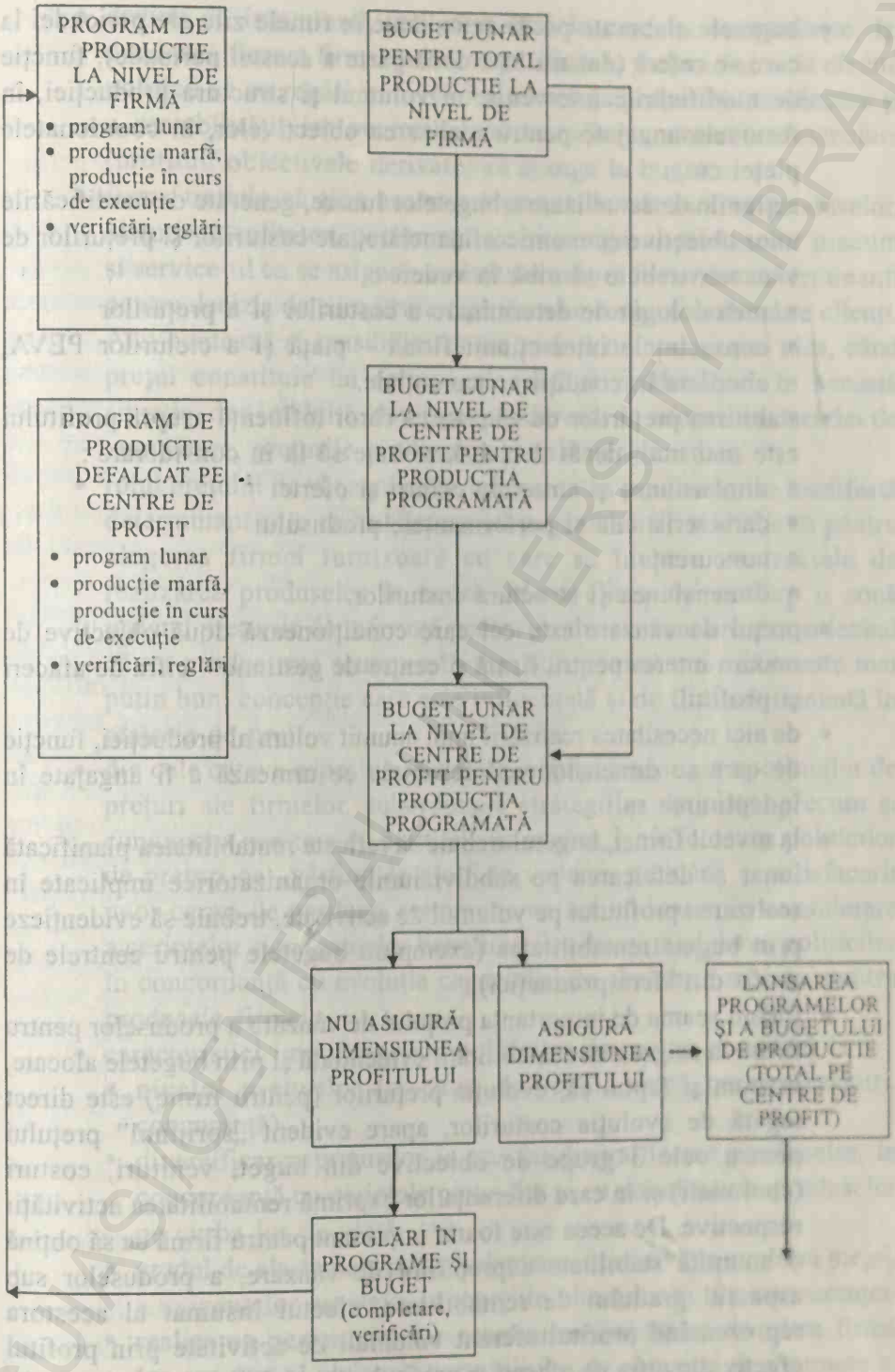


Fig. nr. 4.10. *Relația program de producție - buget*

BCU MS CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- bugetele elaborate pot fi actualizate în rimele zile ale perioadei la care se referă (dar **nu** în a doua parte a acestei perioade), funcție de modificările intervenite în volumul și structura producției, în resursele angajate pentru realizarea obiectivelor, în coordonatele pieței etc.
- acțiunile de actualizare a bugetelor lunare, generate de modificările unor obiective economico-financiare, ale costurilor și prețurilor de vânzare, trebuie să aibă în vedere :
  - metodologia de determinare a costurilor și a prețurilor
  - consecințele interacțiunii firmă – piață și a ciclurilor PEVA, abordate în condiții concurențiale.
- stabilirea prețurilor de vânzare, a căror influență asupra profitului este mai mult decât decisivă, trebuie să ia în considerare :
  - dimensiunea și structura cererii și ofertei
  - caracteristicile și performanțele produsului
  - concurența
  - dimensiunea și structura costurilor.
- prețul de vânzare este cel care condiționează două obiective de maxim interes pentru firmă și centre de gestiune – cifra de afaceri și profitul.
- de aici necesitatea realizării unui anumit volum al producției, funcție de care se dimensionează resursele ce urmează a fi angajate în îndeplinirea sa.
- la nivelul firmei, bugetul trebuie să reflecte rentabilitatea planificată lunar și defalcarea pe subdiviziunile organizatorice implicate în realizarea profitului pe volumul de activitate, trebuie să evidențieze prin bugete rentabilitatea (exemplu : bugetele pentru centrele de profit din sfera producției).
- ținând seama de importanța prețului de vânzare a produselor pentru firmă în asigurarea rentabilității evidențiată și prin bugetele alocate, precum și faptul că, evoluția prețurilor (pentru firme) este direct legată de evoluția costurilor, apare evident „sprijinul" prețului pentru cele 3 grupe de obiective din buget, venituri, costuri (cheltuieli) și în care diferența lor exprimă rentabilitatea activității respective. De aceea este foarte important pentru firmă ca să obțină o anumită stabilitate a prețurilor de vânzare, a produselor sub aspectul gradului de rentabilitate, efectul însumat al acestora reprezentând profitul aferent volumuli de activitate prin profitul efectiv din cifra de afaceri și profitul potențial din producția marfă, ce va fi supusă vânzării.

- devine de importanță majoră modul în care își construiește, își derulează fiecare firma, politica specifică de prețuri, întrucât efectul politicii se va regăsi în nivelul și structura prețurilor de vânzare și a rentabilității iar pe traseul obiectivelor economico-financiare (profitul, obiectivele derivate) se ajunge la bugete.
- firma trebuie să țină seama că prețul de vânzare al produselor, alături de calitatea, performanțele și design-ul produselor precum și service-ul ce se asigură, constituie asupra factorilor determinanți pentru decizia de cumpărare a produselor respective de către clienți. Aici contează și sensibilitatea pieței față de preț și mai ales, când prețul constituie un semnal al calității produsului : în această situație, des întâlnită, devin preponderente în adoptarea deciziei de cumpărare, prețurile produselor și calitatea acestora.
- rolul prețului de vânzare alături de calitatea produselor se manifestă determinant și în cadrul licitațiilor organizate de unii clienți pentru alegerea firmei furnizoare cu care să încheie contractele de realizarea produselor în cauză. Mulți clienți își concep o zonă privind prețurile de referință pentru produsele similare, considerând că un produs mai scump este mai bun și unul mai ieftin este mai puțin bun, concepție care este influențată și de firma dominantă în materie de preț.
- din cele câteva aspecte prezentate, rezultă importanța politicilor de prețuri ale firmelor, subordonate strategiilor de piață, precum și conjugarea acestora cu politicile de produs, încât folosirea politicilor de prețuri ca „vârfuri de atac" în vederea preluării și satisfacerii unor cereri de produse, presupune nu numai luarea în considerare a cerințelor și exigențelor beneficiarilor dar și modelarea politicilor în concordanță cu evoluția capacității de absorbție a pieței pentru produsele firmei.
- caracteristici importante ale politicilor de prețuri se referă la :
  - nivelul prețurilor (orientat de regulă după cerere, costuri, concurență)
  - diversificarea prețurilor în pas cu diversificarea produselor, în concordanță cu cerințele pieței dar și cu poziționarea produselor pe curba lor de viață
  - gradul de elasticitate pentru adaptarea operativă la evoluția pieței, a exigențelor acesteia, la reacțiile clienților și ale concurenței
  - realizarea performanțelor economico-financiare de către firmă (ca rezultat al obținerii portofoliului de comenzi și contracte și realizarea lor în condiții de eficiență / rentabilitate).

B.C.U. „M. EMINESCU" IAȘI

- în acest sens, problematica preţurilor de vânzare a produselor trebuie să cuprindă un ansamblu de direcţii de acţiune, din care se evidenţiază cele privind :
  - influenţa preţurilor de vânzare a produselor asupra nivelurilor şi structurii principalelor obiective economico-financiare de performanţă, condiţionată de realizarea rentabilităţii (şi ca o expresie a acestora dimensionarea structurală a bugetelor)
  - modalităţile de fundamentare şi definitivare a preţurilor, produselor, în general dar şi în situaţii speciale şi chiar conjuncturale legate de specificul şi dimensiunea cererilor clienţilor (produse tip/curente, produse modernizate, produse noi; cantităţi şi termene de livrare pentru produse de serie, de masă, unicate şi cu termene normale sau urgenţe etc.)
  - perfecţionarea activităţilor legate de problema preţurilor ca politicile de preţuri să fie fundamentate, aplicate corespunzător, consolidate, cu grad de stabilitate necesar şi ca procesul de negociere a preţurilor cu clienţii să fie lansabil firmei
  - intorducerea unui mecanism corespunzător de gestionare a preţurilor care să asigure rentabilitatea necesară nu numai în condiţii normale ci şi în situaţii conjuncturale (cum este cazul inflaţiei, cu evoluţii rapide şi turbulente a preţurilor pe o linie puternic ascendentă).
- legat de stabilirea preţurilor de vânzare a produselor, au fost prezentate unele detalii privind avizarea comenzilor în vederea contractării cu compartimentele implicate în asigurarea datelor de bază necesare pentru calculul preţurilor, iar în finalul avizării apare şi preţul cu rentabilitatea proiectată.
- este necesar ca la adaptarea oricărei metodologii privind calculul preţului să se ţină cont de faptul că în definitivarea lor, să se ţină seama şi de elementele avute în vedere la stabilirea bugetului firmei pentru exerciţiul financiar, de profitul preconizat, obiective aprobate de factorii de decizie respectivi (la societăţile comerciale pe acţiuni fiind adunarea generală a acţionarilor).
- în legătură cu preţurile de vânzare al unor produse, se remarcă următoarele:
  - pentru produsele tip (fabricaţia curentă a firmei) există preţuri antecalculate, negociate şi aprobate
  - pentru produsele noi, în cazul asimilării acestora există şi practica determinării preţurilor pentru prototip, în funcţie de datele de bază din postcalcul (dar numai până la omologarea produselor respective)

- pentru produsele unicate şi pentru produsele cerute urgent (care necesită cicluri de producţie foarte rigide), se practică, de regulă, preţuri majorate cu coeficienţi ce ţin seama de volumul de pregătire a fabricaţiei, acordarea unor priorităţi pe traseul tehnologic cu posibile perturbări la restul producţiei etc.

Pentru produsele cerute urgent de către clienţi şi care necesită avizare şi stabilire a preţurilor, parcurgerea acestor etape devine deseori inoperantă faţă de termenul cerut. În aceste situaţii există posibilitatea folosirii, cu aproximaţiile inerente, a datelor statistice deţinute de firmă şi prelucrate pentru a se cunoaşte ponderile consumului de muncă şi structura acestora pe unitatea de produs, pentru fiecare produs reprezentativ (rezultând un normativ cu produse şi ponderi în ore/kg produs dar şi grade de complexitate a produselor sub aspect tehnologic). Urmează localizarea produsului comandat (solicitat de client) în cadrul reţelei de date ale produselor reprezentative, ţinând seama de complexitatea produsului, procesele tehnologice globale recomandate şi obţinerea consumului de manoperă directă cunoscând (estimând) masa netă a produsului şi ponderile (ore/kg) din normativ. Pentru restul datelor necesare construirii preţului de vânzare se vor derula lucrările specifice (consumurile şi costurile estimate pentru materialele directe etc.).

Se cunoaşte că pe piaţă sunt produse la care preţurile de vânzare oscilează în jurul unui preţ mediu pe unitatea de produs, iar în cadrul unor firme se mai practică un sistem de urmare simplist care ţine seama de complexitatea produsului, masa netă a acestuia şi consumuri de muncă sub formă de minute sau ore pe kg produs şi chiar lei/kg.

În aceste firme ar trebui cercetată, pentru grupe de produse relativ simple (gen construcţii metalice simple) stabilirea preţurilor de vânzare (Pv) pornind de la o relaţie în funcţie de costul materialelor directe (de bază) care oricum este mai uşor de stabilit (ΣM_B) :

$$Pv = Kp \Sigma M_B \text{ (lei)}$$

unde Kp este un coeficient în funcţie de complexitatea produsului, Kp = 4÷5 şi cu posibilitate de ajustare la negocierea cu clientul, cu reduceri de până la 25% (valorile pentru Kp şi reducerea de 25% constituie o exemplificare). În aceste condiţii (sau pentru Kp = 4 ÷ 5) rezultă o pondere a cheltuielilor cu materialele directe / de bază la 1000 lei producţie marfă de 250 ÷ 200 lei.

În general, la firme, preţul de vânzare în anumite proporţii cu evoluţia costurilor respective, proporţie reprezentată de regulă prin rata profit/costuri, oarecum constantă pentru aceeaşi grupă de produse (şi chiar la nivelul produselor ale firmei).

Referitor la relația prețuri – costuri, firmele practică de regulă, metoda cost – plus și/sau metoda cost – direct, ca metode de calcul al prețurilor prin adăugare la costul unitar al produsului.

Cele două metode diferă în privința procedeului de stabilire a costului total de producție pe unitatea de produs, întrucât :

- prin metoda cost-plus :
  - costurile se grupează pe articole de calculație, sub formă de costuri directe și costuri indirecte, costurile indirecte fiind repartizate pe bază de „chei" de repartzare
- prin metoda cost-direct :
  - costurile unitare se grupează în costuri variabile totale și costuri fixe .

De regulă, metoda cost-direct se practică în cazul producției simple (un singur produs sau câteva produse sau producție omogenă).

Metoda cost-plus este cea mai răspândită, fiind utilizată în cazul producției complexe, diversificate, eterogene.

Prin metoda cost-plus se urmărește acoperirea în totalitate a costurilor de producție, dar:

- practicarea aceluiași preț de vânzare (sau cu mici diferențe) de către mai multe firme producătoare, pentru același produs, datorită concurenței are influențe directe asupra dimensiunii profitului realizat de producători, în funcție de costul resurselor respective consumate de fiecare firmă în parte.
- realizarea unei cantități mai mici de produse decât cea avută în vedere la stabilirea costurilor indirecte unitare duce la scăderea profitului (iar la diferențe mai mari de cantitate poate provoca chiar pierderi).

Metoda cost-direct permite stabilirea pragului de rentabilitate (unde profitul devine zero) în unități fizice sau valorice pentru unul sau câteva produse sau pentru întregul volum de activitate (cifra de afaceri, producție marfă), precum și cantitățile din produs sau valoarea volumului de activitate pentru un profit preconizat, evaluarea contractelor încheiate, evaluarea planurilor și programelor lunare de producție și vânzări, a realizărilor obținute, privind în final profitul.

În analiza posibilităților de cunoaștere a pragului de rentabilitate a fost luată în considerare situația complexă a producției și a vânzărilor, cu o accentuată diversificare a produselor și în condițiile legate de utilizarea metodei pe comenzi, ceea ce face ca metodologia privind pragul de rentabilitate să se asigure la întregul volum de activitate să se estimeze indicele de siguranță.

În anumite privinţe metoda cost-plus este mai avantajoasă pentru firmă, deoarece presupune recuperarea în totalitate a costurilor de producţie în urma vânzării produsului în cantitatea prevăzută în calculaţia de preţ, dar în condiţiile unor concurenţe puternice este preferabilă metoda cost-direct (la firmele unde este posibilă utilizarea) întrucât permite practicarea unor preţuri competitive (şi aceasta în cazul că firma poate vinde şi vinde întregul volum de produse necesar recuperării integrale a costurilor fixe).

- Prezentarea acestor detalii atestă faptul că preţul de vânzare este cel care adduce profit şi permite, totodată, construirea întregului edificiu de obiective economico-financiare al firmei precum şi dimensionarea corespunzătoare a bugetelor ce se alocă, cu o structură care să permită derularea unei activităţi manageriale eficace.
- La fel de importantă în economia fundamentării, eşalonării şi aprobării bugetelor este şi **calculaţia costurilor.**
- Cunoaşterea structurii şi existenţa posibilităţii de stabili dimensiunea acesteia la nivelul procesului de producţie şi în special a celui de fabricaţie programat lunar, vor permite dimensionarea resurselor financiare şi stabilirea direcţiilor de alocare, precum şi asigurarea derulării unui proces managerial bine orientat şi eficace pentru prevenirea depăşirii costurilor, reducerea pe cât posibil a costurilor şi, în final, obţinerea profitului.
- Stabilirea dimensiunii şi structurii costurilor unitare depinde de metodologia de calculaţie a acestora, adoptată de firmă, în concordanţă şi cu modul cum se formează costurile în procesul de producţie al firmei (fig. 4.11).

În teoria şi practica economico-financiară, se evidenţiază mai multe metodologii de calcul a costurilor, din care rezultă domeniul de aplicare, avantajele şi dezavantajele / deficienţele fiecărei metode în parte şi măsura în care se poate asigura stabilirea unui cost unitar real pe produs.

Problema comună este legată de modalitatea de repartizare cât mai corectă / reală a costurilor.

- Principalele metode de calcul a costurilor sunt :
  - pe produs (în cazul producţiei omogene se stabilesc costurile variabile şi cele fixe unitare; în cazul producţiei eterogene se stabilesc costurile pe articole de calculaţie corespunzător metodei cost-plus)

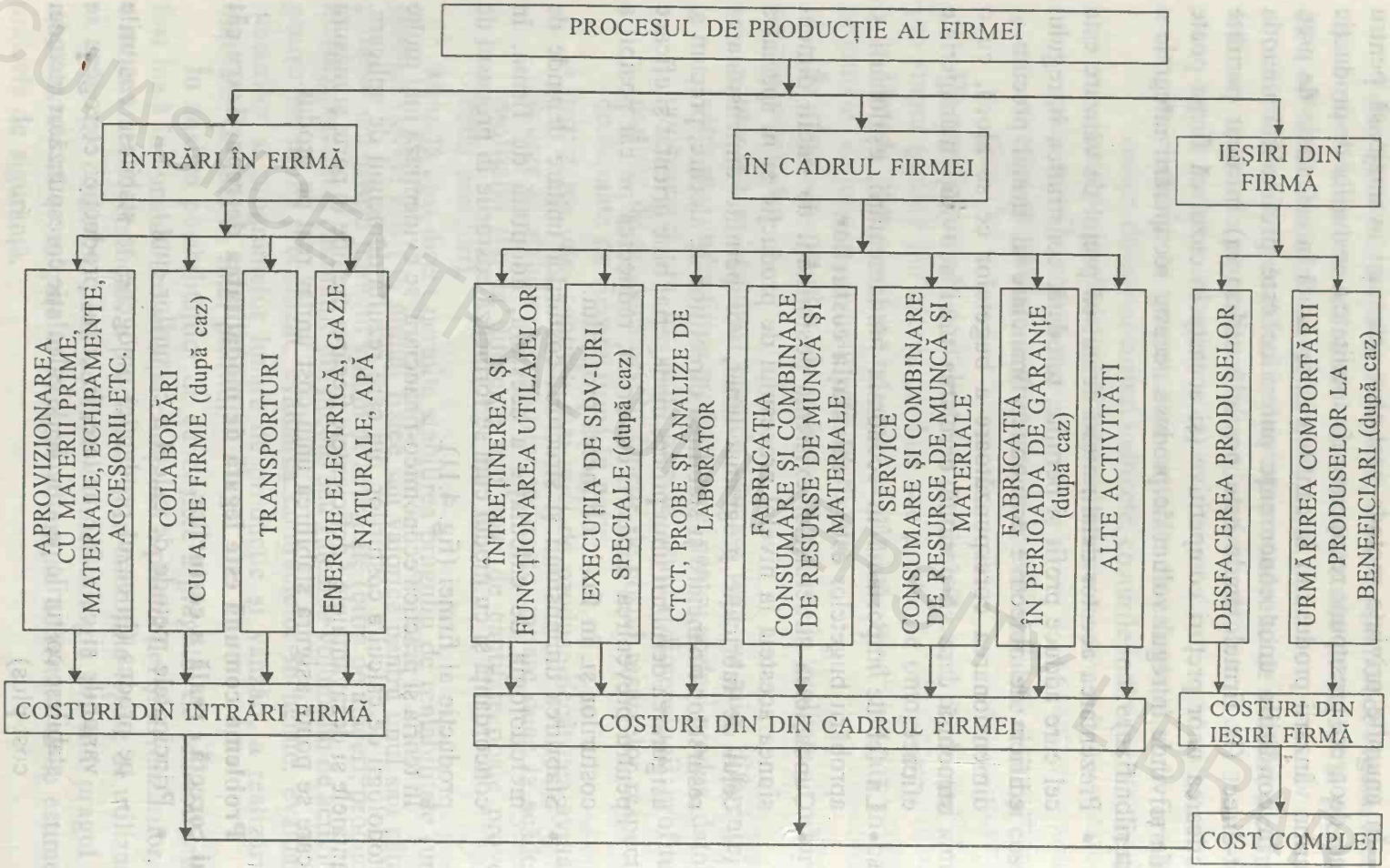


Fig. nr. 4.11. *Formarea costurilor în procesul de producție al firmei*

- pe faze
- pe comenzi
- pe bază de normative
- prin indici de echivalenţă
- prin costuri standard
- prin metoda tarif, oră-maşină (THM)
- prin sistemul cost-oră-producţie.

Gruparea acestora pe metode şi tehnici de management prin costuri, cuprinde :

- metode şi tehnici clasice (metoda pe comenzi, pe faze, etc.)
- metode şi tehnici evoluate (metoda normativă, THM, a costurilor directe, SCOP, standard-cost etc.).

• Trebuie remarcat sistemul cost-oră-producţie (COP), care reprezintă o îmbinare între metoda normativă şi metoda THM, managementul prin excepţii.

Cu toate avantajele metodelor şi tehnicilor evoluate de management prin costuri (care se referă şi la metodele respective de calcul a costurilor), în economia din ţară se practică în special **metoda pe comenzi,** iar în sistemul contabil calculaţia de cost pe produs se face prin metoda clasică cost-plus (gruparea pe articole de calculaţie şi repartizarea prin „chei de repartizare" a costurilor reprezentând costuri indirecte).

• În legătură cu metoda pe comenzi, aceasta prezintă multe dezavantaje pentru procesul managerial, întrucât are un caracter post-operative sau „postum" (situaţie amplificată în cazul produselor ce se execută pe stadii lunare sau cu ciclu lung de producţie, pentru care costurile se pot cunoaşte numai la terminarea şi închiderea comenzii), costurile (cheltuielile) indirecte se repartizează prin „chei de repartizare" şi nu în raport cu locul unde se consumă şi cu dimensionarea reală, precum şi alte dezavantaje.

Toate aceste se dezavantaje se transferă şi asupra bugetelor respective.

De aceea este necesar şi oportun ca firmele industriale din ţară, să treacă la implementarea unor metode evoluate de management prin costuri, în special sistemul cost-oră-producţie (SCOP).

• Ţinând însă seama că metoda pe comenzi este foarte răspândită în economia noastră şi însuşi sistemul contabil pe comenzi (postcalcul) se bazează pe gruparea costurilor pe articole de calculaţie (metoda cost-plus), până la implementarea SCOP se consideră oportun să se analizeze şi să se stabilească posibilităţile de ameliorare a metodei pe comenzi cu efect direct şi asupra bugetelor.

- În vederea elaborării unor bugete corespunzătoare cu activitatea de producție și a altor activități, care să permită alocarea în concordanță a resurselor financiare și să ajute procesul de conducere în direcția acestor resurse în strictă corelare cu derularea activităților subordonate și rezultatele obținute, este necesar ca bugetele să aibă o structură detaliată a costurilor și să existe posibilitatea dimensionării acestora în fiecare situație în parte.
- Ținând seama că mare parte din firmele din țară practică metoda pe comenzi, detalierea și dimensionarea costurilor din bugete, prezintă dificultăți întrucât, atât în antecalculațiie de prețuri pentru produse cât și în postcalculele respective se folosesc articole de calculație pentru costuri.
- De aceea pentru a putea elabora bugete detaliate este necesar să se analizeze ce posibilități ar putea exista pentru dimensionarea componentelor de costuri din articolele de calculație.

În general, structura costurilor pe articole de calculație ce se cuprind în mod direct și indirect în antecalculația de preț a oricărui produs, este următoarea:

a) costuri directe:
- costul materiilor prime și materialelor
- costul materialelor recuperabile și refolosibile (se scad din costul unitar)
- costul manoperei directe

a) costuri indirecte
- costuri cu întreținerea și funcționarea utilajelor secției
- costuri generale de secție
- costuri generale de firmă
- alte costuri.

- Problema dimensionării componentelor din articolele de calculație se pune în mod deosebit la costurile (cheltuielile) indirecte deoarece costurile directe pot fi determinate riguros, în funcție de consumurile specifice de materii prime, materiale și de muncă prevăzute în documentațiile tehnologice și de normare pentru execuția fiecărui produs și costul acestora.

Costurile indirecte au o structură variată și analiza fiecărei poziții în parte a permis să se ajungă la concluzia că pentru principalele componente există posibilitatea dimensionării în corelare cu producția ; pentru restul componentelor există, în general, posibilitatea de a fi ținute sub control (pot fi evaluate și reglate în limitele impuse).

• Se consideră că există posibilități de dimensionare pentru componentele preponderente din bugete, care se referă la **costurile indirecte de secție,** problema fiind cea care privește posibilitatea de a determina aceste costuri cu anticipația necesară impusă de metodologia de elaborare a bugetelor respective.

Analiza acestor componente de costuri indirecte de secție permite să se tragă concluzia că există un număr important de componente ce pot fi dimensionate în orice firmă industrială deoarece :

a) costurile de întreținere și reparații a mijloacelor fixe, pot fi cunoscute întrucât :
   - sistemul de reparații preventive planificate, permite ca în urma reviziilor tehnice și după caz, a reparațiilor curente, să se cunoască operațiile de executat, consumurile (materiale, de muncă) și tarifarea acestora.
   - pentru activitatea de întrebuințare se pot stabili costurile dacă se practică dimensionarea activității pe specificul dotării cu utilaje a centrelor de profit (secții, ateliere) pe baza stabilirii zonelor de service, normarea și tarifarea personalului de întreținere.

a) costurile pentru întreținerea și reparația SDV-urilor pot fi evoluate mai riguros la firmele unde există sau unde se pot elabora normative cu consumurile de SDV-uri pe unitatea de produs și localizate pe operații tehnologice și specificul utilajelor pe care se execută aceste operații (ceea ce permite detalierea pe centre de profit).

b) Costurile privind amortizarea utliajelor și a mijloacelor de transport din dotarea centrelor de profit sunt cunoscute riguros, fiind cuprinse în lucrarea specifică (existentă, de regulă, la contabilitatea firmei), care conține, pentru fiecare mijloc fix, amortizarea lunară rezultată din valoarea rămasă de amortizat și durata normală rămasă (în cazul reevaluării mijloacelor fixe impusă de regulă, de evoluția inflației de piață, se întocmesc lucrări care răspund la cerințele arătate, rezultând amortizarea lunară rezultată reevaluată).

c) Costurile pentru energia electrică necesară derulării proceselor tehnologice (cuprinzând cea folosită în scopuri tehnologice și cea ca forță motrice) pot fi cunoscute pentru fiecare centru de profit în funcție de specificul tehnologic al dotării și utilizării dotării pentru realizarea producției programate. Pentru utilajele de prelucrarea materialelor, consumurile de energie electrică pot fi cunoscute cu unele aproximații, ce pot fi aproape eliminate (devenind nesemnificative) prin elaborarea normativelor privind cererea de consum de energie electrică, în funcție de :

- puterea instalată a fiecărui utilaj tehnologic şi specificul operaţiilor ce le poate executa
- durata şi structura utilizării fiecărui utilaj pentru realizarea operaţiilor respective prevăzute în documentaţiile de execuţie a produselor programate (situaţie avantajată în cazul când documentaţiile conţin şi parametri tehnologici de prelucrare pentru fiecare operaţie care necesită cunoaşterea lor) şi adaptarea normativelor pentru a deveni mai riguroase.

Pentru utilajele care sunt folosite în vederea transformării materiilor prime, materialelor sau schimbării structurii interne a unor piese, consumurile se cunosc cu un grad de precizie suficient (din cartea utilajului respectiv şi operaţiile precizate, precum şi din verificarea consumurilor efective ce pot fi luate în considerare). Este cazul utilajelor de elaborat metale (ex. : cuptoare electrice de elaborat oţel, cuptoare cu inducţie şi în general utilajele ce folosesc energia electrică).

a) costurile cu salariile indirecte pot fi cunoscute întrucât se cunosc componentele salariilor pentru fiecare salariat în parte :

- pentru personalul plătit cu timpul (luna, ora) :
  - salariul de bază şi sporurile în funcţie de încadrarea fiecărui salariat şi durata de lucru programată în luna de activitate şi indemnizaţia de concediu de odihnă conform programării şi duratei în zile în cadrul lunii de activitate.
- pentru personalul plătit în activitatea de bază cu manopera directă :
  - sporurile în funcţie de încadrarea fiecărui salariat şi durata de lucru programată în luna de activitate şi indemnizaţia de concediu de odihnă conform programării şi duratei în zile în cadrul lunii de activitate.
  - salariul (manopera, sporurile eficiente) pentru orice lucrare auxiliară (ex.: execuţia de piese de schimb pentru reparaţiile unor mijloace fixe).

Au fost prezentate numai câteva componente de cadrul costurilor indirecte de secţie, care însumate valoric deţin o pondere mare în totalul costurilor indirecte.

Extinzând analiza, mai sunt componente care pot fi incluse în această grupare preponderentă (exemple: protecţia muncii, protecţia muncii, protecţia mediului, abonamente la publicaţii, etc.).

- Întrucât aportul managerilor centrelor de profit / secţiilor de producţie se poate manifesta eficace în direcţia costurilor de secţie, este necesar ca faţă de **costurile generale de firmă** să se adopte varianta corespunzătoare posibilităţilor efective de alocare a acestora în bugetele centrelor de profit / secţiilor de producţie.

Alocarea totală a costurilor generale de firmă în prporția corespunzătoare costurilor de secție planificate corespunzător producției programate lunar, ar fi avantajată de faptul că în procesul de conducere a centrelor de profit din sfera producției, managerii respective ar trebui să urmărească ca în derularea producției și a rezultatelor finale a acesteia, raportul (%) acestor costuri față de costul de secție (la nivel de costuri planificate) corespunzător producției realizate să nu depășească cota (%) din regia de firmă / costurile generale de firmă allocate prin buget.

În cazul în care acest raport (%) față de cota (%) reprezentând regia de firmă alocată :

- este superior ; înseamnă că centrul de profit respective nu a realizat producția programată și a provocat depășirea costurilor generale de firmă.
- este inferior : înseamnă că centrul de profit respective a realizat cu depășire producția programată inițial, cu effect favorabil asupra costurilor generale de firmă.

• Trebuie remarcat faptul că alocarea totală a costurilor generale de firmă aferente centrului de profit, permite să se facă o legătură cu costul total al produselor realizate (fiind evidentă la centrul de profit care finalizează și livrează produsul, în cazul în care evidențele operative permit anularea totală a costurilor) și o evaluare a profitului potențial.

Sunt situații (variante) în care nu se alocă în întregime costurile reprezentând regia de firmă. În acest caz este necesar ca la repartizarea parțială a costurilor generale de firmă aferente, să se stabilească noua cotă (%) corespunzătoare costurilor alocate față de totalul costului de secție corespunzător producției programate, cotă care să reprezinte indicator economic ce trebuie respectat de către centrul de profit în cauză.

În principiu, alocarea parțială a costurilor generale de firmă, trebuie să țină seama de acele componente din cadrul cărora se fac consumuri efective de cheltuieli în interesul centrului de profit respectiv și în proporția acestor consumuri efective.

• În general, regia de firmă reprezintă o valoare medie, ca rezultat al raportării totalului general de firmă față de totalul costurilor de secție ca expresie a producției.

Problema care se pune este dacă se justifică alocarea cotei (%) medii (reprezentând costurile generale de firmă) pe fiecare centru de profit / secție de producție sau să fie diferențată respectând suma totală a acestor costuri.

Oricum sunt de făcut cel puțin 3 observații privind alocarea costurilor generale de firmă (totale, parțiale):

- costurile reprezentând salariile sunt preponderente în totalul costurilor generale de firmă (care pot fi cunoscute).
- ar mai uşor de corelat aceste costuri, atunci când după stabilirea valorii lor absolute pe fiecare centru de profit se va determina cota (%) reprezentând această valoare raportată la manopera directă aferentă programului de fabricație (se consideră că o asemenea cotă ar fi mai mobilizatoare pentru managerii respectivi şi ar putea constitui un indicator economic important).
- Alocarea acestor costuri prin bugetele lansate centrelor de profit / secțiilor de producție, provoacă deseori comentarii (discuții) din partea personalului acestora, care în mod nejustificat consideră aceste costuri ca fiind prea mari, reprezentând în realitate o reacție față de personalul TESA salariat la nivel de firmă.

Dacă dificultățile privind alocarea costurilor generale de firmă, centrelor de profit / secțiilor de producție, în cadrul bugetelor corespunzătoare programelor lunare de fabricație, mai există variante ca aceste costuri să nu fie alocate, caz în care bugetele vor conține numai costurile de secție.

Dar indiferent de varianta adoptată, costurile generale de firmă trebuie să fie sub coordonarea factorilor de conducere de la nivelul firmei, pe bază de competențe şi răspunderi.

- Concluzionând în legătură cu posibilitatea de dimensionare a costurilor indirecte, ne permitem să scoatem în evidență următoarele:

a. toate componentele acestor costuri pot fi evaluate (mai puțin riguroase fiind cele obținute prin prelucrarea datelor statistice), însă nu toate aceste componente pot fi evaluate în termenul util cuprinderii lor în bugete inițiale ;
b. centrul de profit / secția de producție poate interveni eficace la costurile indirecte de secție şi într-o proporție nesemnificativă la costurile generale de firmă (față de care pot apare economii fără efort provenite din supradimensionarea acestor creşteri alocate sau din regularizarea unor programme de producție care inițial nu asigurau folosirea rațională a personalului şi alte situații diferite) ;
c. din cadrul costurilor indirecte de secție, cele privind consumul de energie electircă în scopuri tehnologice şi ca forță motrică pentru utilajele tehnologice, pot fi dimensionate şi incluse (cu o precizie suficientă) în costuri directe (care reprezintă şi costuri variabile)

sau menținute în costurile indirecte dar cunoscând că evoluția consumului de energie electrică este în funcție de evoluția producției.

Aspectul prezentat permite să se considere drept costuri variabile, pe lângă cele directe și costurile cu energia electrică, iar restul costurilor indirecte ca fiind costuri fixe, ceea ce permite extinderea analizelor economico-financiare (marja de contribuție la profit, pragul de rentanbilitate și indicele de siguranță pentru volumul total de activitate, precum și volumul necesar pentru obținerea profitului preconizat).

- Față de cele arătate se consideră justificate următoarele :

a. bugetele pentru centrele de profit / secțiile de producție să fie detaliate pe toate componentele pentru costurile de secție și cu condiția de a se încadra în cota (%) reprezentând regia de secție (costurile indirecte de secție raportate la manevra directă) iar din costurile generale de firmă să fie alocate cele care corespund consumurilor ce se efectuează pentru centrul de profit sau secția de producție respectivă (urmărind ca nedepășirea regiei de firmă să fie urmărită și asigurată de către factorii implicați de la nivelul firmei).

b. pentru creșterea rigurozității bugetelor alocate, există posibilitatea ca atât costurile indirecte de secție cât și cele generale de firmă să fie alocate cu componentele și în proporția în care sumele aferente sunt certe, menționând la nivelul firmei sume de rezervă care să poată fi alocate fundamentat, pe măsura necesităților de către coordonatorii de credite.

Pentru aceste componente de costuri se pot stabili secțiuni de bugete flexibile.

Legătura dintre bugete și programele de producție, în situația adoptării variantei cu sume de rezervă, se prezintă în figura nr. 4.8.

c. Pentru coordonarea și controlul eficace al costurilor generale de firmă, să fie stabilite sarcini, competențe și responsabilități specifice, în cadrul secțiunilor respective din regulamentul de funcționare, pentru factorii de conducere și compartimentele implicate și pentru titularii coordonatorii de credite (resurse financiare) pe specificul componentelor de costuri din regia de firmă.

d. În cazul actualizării bugetelor (determinate de regularizări ale programelor de producție) și se actualizează costurile (cu menținerea structurii din bugete).

e. Transferul unor sume de la o competență la alta din cadrul costurilor indirecte, să se poată efectua numai fundamentat și numai cu avizul și aprobarea factorilor de conducere implicați în elaborarea și lansarea bugetelor.

În concluzie, metoda pe comenzi, care se aplică pe o scara largă în economia largă, nu trebuie să constituie o piedică pentru firmele în cauză, întrucât există posibilități certe ca acestea să poată stabili o structură a costurilor, necesară și oportună, pentru întocmirea unor bugete îmbunătățite, având în vedere componentele de costuri care pot fi dimensionate, controlate, evaluate și reglate (după caz).

Se precizează că o asemenea soluție reprezintă o tranziție în timp, către metode evoluate de management prin costuri.

- O problemă dificilă legată de bugete și de centrele de profit privește asigurarea posibilităților de plată a reperelor primite de la alt centru de profit (uneori numai anumite operații tehnologice efectuate), precum și a posibilităților de încasare a contravalorii pe care le face centrului de profit următor (pe itinerariul tehnologic de execuție a produselor în cauză).

Aceste intrări și ieșiri de livrări între centrele de profit, cu costurile și veniturile aferente, reprezintă un „joc" intern în bugetul de producție al firmei.

Problema se referă la modul de calcul al prețurilor de decontare a acestor lucrări. În principiu, pentru a asigura comparabilitatea datelor dintre livrări și produsele la care se referă. Se consideră justificat ca pentru aceste decontări, să fie utilizată aceeași metodologie de calcul folosită la stabilirea prețurilor de vânzare pentru produse.

Metodologia va fi elaborată pentru produsele care au multe componente care se livrează între centrele de profit care participă la realizarea produselor respective.

În cazul unor produse simple sau cu puține repere ce se obțin din colaborările interne dintre centrele de profit, se pot folosi pentru calculul prețurilor de decontare, datele din fișele tehnologice elaborate pentru fiecare componentă în parte (sau operație tehnologică).

În cazul unor produse complexe, cu multe repere și operații de colaborare între centrele de profit, rezolvarea problemei presupune proiectarea și implementarea unui sistem informatic specific.

- Programarea și realizarea unui volum de activitate pentru asigurarea rentabilității, constituie o problemă legată în special de producție, care trebuie să execute lunar volumul de produse necesar, pe când volumul de

activitate reprezentat de vânzări trebuie să asigure prin vânzarea produselor executate de producție, o cifră de afaceri care să aducă pe ansamblu profitul preconizat.

- Pentru a obține rentabilitatea proiectată pentru producție, trebuie ca volumul de producție programat și realizat să fie suficient pentru a nu fi depășite costurile unitare pe produs.

În conjunctura practicării metodei pe comenzi, aceasta înseamnă că, nivelul costurilor indirecte să nu provoace depășirea cotelor de regii (de secție, firmă).

- Pentru respectarea acestora, se consideră necesare a fi parcurse următoarele etape de lucru :
  - stabilirea programului de producție pentru luna de activitate, în care să se evidențieze, pe lângă încasarea capacităților de producție și consumul de manoperă directă, cu detalieri pe centre de profit (după caz și de cheltuieli) și centralizări la nivel de firmă.
  - elaborarea bugetelor în concordanță cu programarea producției lunare pe centre de profit și firmă, care să cuprindă detaliat costurile directe (materii prime și materiale, manopera directă) și costurile indirecte.
  - defalcarea, în limita posibilităților, a costurilor indirecte de secție, în costuri variabile și costuri fixe (cu precizarea că de regulă, costurile pentru energie electrică în scopuri tehnologice și ca forță motrică sunt variabile, iar când există contorizări pot fi analizate în acest sens și costurile cu gaze naturale, apă ; restul costurilor) sunt fixe indiferent că unele pot fi costuri variabile și parțial fixe sau costuri fixe și parțial variabile)
  - luarea în considerare a costurilor generale de firmă drept costuri fixe
  - verificarea prin cantitatea de manoperă directă dacă programarea producției lunare cuprinde un volum care asigură rentabilitatea (nedepășirea cotei de costuri indirecte fixe)
  - definitivarea și lansarea bugetelor și a programelor de producție, dacă se asigură rentabilitatea (în urma verificărilor menționate mai sus) iar în caz contrar urmând a se majora volumul de manoperă directă prin creșterea volumului de producție și a se relua operațiile de verificare pentru asigurarea rentabilității.

Pentru a se trece la verificarea condițiilor ce se impun, problema poate fi abordată simplificat dar acoperitor, ținând seama că:

- costurile directe sunt costuri variabile

- din costurile indirecte de secție, pot fi evaluate și considerate variabile cele privind energie electrică pentru funcționarea utilajelor și în scopuri tehnologice, restul costurilor indirecte de secție și cele generale de firmă, fiind costuri fixe.

Pentru exemplificare, se consideră un buget lunar corelat cu programul de fabricație la care se referă și din care se extrag următoarele date (și cu notațiile pentru calcul):

a) privind costurile de secție:

- costuri directe, variabile, pentru:

• manopera directă $\mathbf{m_d}$[lei] (sunt firme care stabilesc regia de secție raportată la manopera directă majorată cu sporurile pentru condiții și/sau taxe și contribuții la asigurările sociale; aceste firme trebuie să cunoască aceste cote de majorare a manoperei directe pentru a cunoaște manopera directă pură ce rezultă din programul de producție)

- costuri indirecte de secție $\mathbf{C_{IS/T}}$[lei] din care:

• costuri variabile (a se vedea precizările anterioare privind poziția 1.1.4 din anexa I) $\mathbf{C_{IS/V}}$[lei]

• costuri fixe ($\mathbf{C_{IS/T}}$ - $\mathbf{C_{IS/V}}$) $\mathbf{C_{IS/F}}$[lei]

- cota de costuri indirecte de secție planificată / regia de secție $\mathbf{R_S}$[%]

Acceptând pentru început că există proporționalitate a costurilor indirecte variabile ($\mathbf{C_{IS/V}}$) față de evoluția producției exprimată prin manopera directă ($\mathbf{m_d}$), întrucât se referă la aceeași producție, rezultă că:

$$\frac{C_{IS/V}}{m_d} = K \text{ (coeficient de proporționalitate, constant)} \qquad (1)$$

De unde $\mathbf{C_{IS/V}} = \mathbf{K} \cdot \mathbf{m_d}$ (2)

Condiția minimă pentru nedepășirea regiei de secție, se poate exprima cu relația:

$$\frac{C_{IS}}{m_d} = \frac{C_{IS/V} + C_{IS/F}}{m_d} = \frac{R_S}{100} \qquad (3)$$

Înlocuind (2) în (3) se obține:

$$\frac{K \cdot m_d + C_{IS/F}}{m_d} = \frac{R_S}{100} \qquad (4)$$

de unde condiția minimă:

$$m_{dnecesar} = \frac{C_{IS/F}}{\frac{R_S}{100} - K} \qquad (5)$$

În cazul în care nu există posibilitatea defalcării unor costuri variabile ($C_{IS/V}$) din cadrul costurilor indirecte de secție (C_{IS}), toate costurile indirecte de secție sunt încadrate la costuri fixe. În această situație, condiția minimă pentru manoperă directă necesară devine:

$$m_{dnecesar} = \frac{C_{IS}}{R_S} \cdot 100 \qquad (5')$$

b. privind costurile generale de firmă:

-întrucât regia de firmă poate fi aparent diferită dacă centrul de profit are asigurată baza materială înainte de începerea lunii de fabricație (regia de firmă fiind stabilită față de costul de secție) iar costurile cu materiile prime și materialele reprezintă muncă trecută și nu efortul firmei, se consideră justificat ca la lansarea unor bugete care conțin și costurile generale de firmă să se stabilească cota de regie de firmă raportată la manopera directă din programul de fabricație.

- În conjunctura de mai sus, se obțin următoarele date:

✓ costuri generale de firmă C_{GF}

✓ manopera directă m_d

✓ cota de regie de firmă raportată la manopera directă R_F [%]

rezultând condiția minimă pentru manopera directă necesară:

$$m_{dnecesar} = \frac{C_{GF}}{R_F} \cdot 100 \qquad (6)$$

Relațiile (5) / (5') și (6) conțin valori medii pentru cotele de regii (R_S, R_F). În cazul în care, pentru centrul de profit respectiv, aceste cote (R_S, R_F) se mențin la aceleași valori pentru oricare din produsele programate în luna respectivă de fabricație, orice eventuală majorare de manoperă directă rezultată în urma aplicării relațiilor (5) / (5') și (6), atât în situația inițială cât și în cea rezultată după eventuala majorare a manoperei directe, să se calculeze în prealabil valorile medii pentru cotele R_S și R_F (prin medii ponderate ale cotelor cu manopera directă corespunzătoare).

Din cele două valori pentru m_d necesară stabilite cu relațiile (5) / (5') și (6), se alege valoarea cea mai mare pentru manopera directă.

Relațiile menționate ne arată cu aproximație suficientă (presupunând extrapolarea structurii producției în cazul majorării manoperei directe), la ce dimensiuni trebuie reglat programul lunar de producție prin consumul de manoperă directă.

În cazul că $m_{d\ necesară} > m_d$ (din programul de fabricație inițial), va fi necesar să se majoreze manopera respectivă prin majorarea corespunzătoare a programului de fabricație, de regulă prin reglări succesive și reverificări,

pentru îndeplinirea condițiilor (5) / (5') și (6) și cu reglări în concordanță în bugetele respective, cu precizarea că obținerea prin programul de producție a unei manopere directe mai mari decât cea necesară, este favorabilă.

Metodologia prezentată se referă în special la situațiile când se urmărește ca volumul de producție să asigure profitul la nivelul prevăzut în antecalculațiile de prețuri pentru produse.

Sunt firme care își stabilesc un profit mai mare prin creșterea volumului de producție și în continuare cel al vânzărilor.

Baza de fundamentare pentru un profit mai mare, este reprezentată de volumul de producție necesar care ar asigura această rentabilitate.

Determinarea volumului de producție necesar prezintă dificultăți la firmele care practică metoda pe comenzi și/sau execută produsele pe stadii lunare parțiale (în curs de execuție, finale).

Pornind de la structura volumului de producție cu componentele acestuia, se pot obține unele concluzii utile privind evaluarea programelor lunare de producție în perspectiva imediată.

Luând cazul mai complex al structurii unui program de producție, cu produse ce se execută pe stadii, se poate extinde analiza acesteia prin compararea valorii producției pe stadii (producția echivalentă totală) cu producția marfă rezultată din programul de fabricație (analiză utilă pentru valorile planificate cât și pentru cele realizate

Pentru a efectua o asemenea analiză se acceptă, în principiu, că evoluția valorică a producției este proporțională cu munca direct productivă (care de fapt creează valoare) exprimată prin manopera directă (care ține seama și de aportul nivelurilor de calificare ale muncitorilor de bază).

În acest sens, se poate considera că valoarea producției pe stadiile programate în vederea executării fiecărui produs este proporțională cu consumul de manoperă directă al stadiilor de execuție față de consumul total de manoperă directă al produsului și valoarea acestuia (indiferent dacă manopera directă programată reprezintă stadiul „final" sau unul din stadiile „în curs de execuție" pentru produsele respective).

- Considerând un program lunar de producție pentru execuția a $\underline{n}$ produse, în care produsul $\underline{i}$ sau P_i cu prețul unitar P_{ui} și manopera directă unitară m_{iTOTAL}, este prevăzut cu cantitățile q_i și o manoperă cumulată din stadiile programate - $m_{iSTADII}$, se poate accepta (conform celor de mai sus) că valoarea producției respective pentru produsul i (sau producția valorică echivalentă) este:

$$\Delta Q_{ei} = \frac{m_{iSTADII}}{m_{iTOTAL}} \cdot P_{ui} \text{ [lei]}$$

încât la nivelul întregului program de fabricaţie rezultă o producţie echivalentă: [lei]

$$\sum_{1}^{n} \Delta Q_{ei} = \sum_{1}^{n} \frac{m_{iSTADII}}{m_{iTOTAL}} \cdot P_{ui}$$

care în comparaţie cu producţia marfă programată prin acest program, Q_f, poate conduce la unele concluzii când:

care în comparaţie cu producţia marfă programată prin acest program, Q_f, poate conduce unele concluzii când:

$\sum_{1}^{n} \Delta Q_{ei} = Q_f$ = producţie echilibrată

$\sum_{1}^{n} \Delta Q_{ei} > Q_f$ = producţie pe stadii mai mare, cu şanse de creştere în perioada următoare a producţiei marfă

$\sum_{1}^{n} \Delta Q_{ei} < Q_f$ = producţie pe stadii mai scăzută, ce poate prezenta semne de întrebare, întrucât poate fi rezultatul unui program mai mic, lipsă de comenzi etc.

Dacă se ţine seama de evaluarea programului lunar de producţie pe separarea valorică a producţiei pe stadii „finale" şi pe stadii „intermediare" (sau „în curs de execuţie"), analiza se poate extinde obţinând concluzii cu privire la raportul acestora, frontul de lucru şi rezerva de creştere, surplusul sau lipsa de comenzi şi contracte etc.

Această analiză se poate efectua pe baza evaluării la nivel de firmă sau de centru de profit di sfera producţiei, cu precizarea că la nivel de centru de profit prin producţia marfă a acestuia se înţelege tot ce lucrează (fie ca produs finit vandabil, fie ca repere către alt centru de profit)

Pentru exemplificare se ia cazul unui program lunar de producţie la nivel de firmă, care prevede execuţia în diverse stadii a *n* produse diferite, cunoscând la nivel de produs preţurile unitare de vînzare şi manopera directă aferentă stadiului.

Notând pentru cele *n* produse:

$P_1, P_2, \ldots\ldots, P_n$ = produsele

$P_{u1}, P_{u2}, \ldots\ldots, P_{un}$ = preţurile unitare de vânzare a produselor

m_{1TOTAL}, m_{1TOTAL}, ..., m_{nTOTAL} = manopera directă unitară pe produs

q_{1Q}, q_{2Q}, ..., q_{nQ} = cantităţile de produse de executat în stadiu final (producţie marfă)

m_{1Q}, m_{2Q}, ..., m_{nQ} = manopera directă aferentă stadiilor finale pentru cantităţile q_{1Q},q_{2Q},...,q_{nQ}

q_{1E}, q_{2E}, ..., q_{nE} = cantităţile de produse la care continuă execuţia acestora (producţie în curs de execuţie)

m_{1E}, m_{2E}, ..., m_{nE} = manopera directă aferentă stadiilor intermediare pentru continuarea execuţiei asupra cantităţilor de produse q_{1E}, q_{2E}, ..., q_{nE}

Rezultă:

- producţia marfă $Q_f = \sum_{1}^{n} q_{IQ} \cdot P_{ui}$

- producţia echivalentă în stadii finale $V_{SE} = \sum_{1}^{n} \frac{m_{iQ}}{m_{iTOTAL}} \cdot P_{ui}$

- producţia echivalentă în stadii intermediare $V_{SE} = \sum_{1}^{n} \frac{m_{iE}}{m_{iTOTAL}} \cdot P_{ui}$

Acestea permit să se urmărească în timp:

- proporţia dintre stadiile intermediare şi cele finale
- volumul de stadii intermediare ce permite o producţie anumită ce se găseşte în stadii finale
- în producţia echivalentă pe stadii, ce ponderi deţin cele cu stadii finale
- corelarea dintre producţiile echivalente pe stadii şi producţia marfă şi alte direcţii de analiză.

Cu privire la producţia marfă este necesar să se reţină că pot exista situaţii când producţia echivalentă pe stadii este mai mare decât producţia marfă realizată şi aceasta deoarece firma nu şi-a realizat producţia marfă planificată. În asemenea situaţii este necesar să se verifice aceste componente pe stadii pentru a se vedea de unde provin nerealizările, dacă au cauze obiective (şi atunci când producţia echivalentă pe stadii este egală cu producţia marfă planificată, se poate trage concluzia că a fost prestat volumul de muncă planificat dar nu au putut fi finalizate unele produse din cauze obiective) sau au cauze subiective. Oricum, în final, urmează adoptarea şi aplicarea măsurilor ce se impun.

- Stabilirea producţiei echivalente pe stadii şi comparaţii cu producţia marfă se pot efectua şi la nivel de program de producţie pentru centre de

profit, folosind aceleaşi relaţii de calcul, cu precizarea că la producţia marfă a centrului de profit trebuie să se includă şi reperele pe care le livrează unui alt centru de profit (pe itinerariul tehnologic de realizare a produselor respective).

Calculele de mai sus au în vedere folosirea preţurilor unitare de vânzare a produselor programate.

Există posibilitatea ca preţul unitar al produsului să fie defalcat în preţuri parţiale, respectiv preţul aferent fiecărui centru de profit şi aceste preţuri parţiale să fie folosite la calculul producţiei echivalente pe stadii, dar şi a producţiei marfă a centrului de profit respectiv.

Această variantă nu este agreată deoarece vor exista, de regulă, diferenţe de preţuri unitare parţiale aferente centrelor de profit, provocate în special de costul materiilor prime şi materialelor respective şi care, de fapt, reprezintă o muncă trecută care nu reprezintă efortul centrului de profit respectiv.

- Referitor la extinderea comparaţiilor între producţia echivalentă pe stadii cu producţia marfă realizată, doar cu producţia marfă planificată, aceasta este foarte importantă pentru că îndeplinirea obiectivului economic respectiv asigură condiţiile preliminare pentru vânzarea produselor programate, încasarea contravalorii acestor produse şi realizarea profitului, ceea ce în final caracterizează situaţia financiară a firmei. (aceste observaţii nu exclud, ci din contră, confirmă obligativitatea ca produsele finite şi reperele care se livrează între centrele de profit, să se realizeze la termenele programate)
- **Gestionarea bugetelor** cuprinde obligaţii în cadrul etapelor menţionate, ca permanent să se asigure corelarea între bugete şi activităţile la care se referă (caracterizate prin obiective fizice, dimensionări, evaluări economico-financiare, termene şi alte elemente specifice)

Aceste etape cuprind (de regulă), aşa cum s-a precizat ăn metodologie:

a) Proiectarea (fundamentarea) bugetelor folosind informaţii şi date reale (dimensiunea şi structura activităţilor la care se referă, obiectivele fizice şi economico-financiare repartizate, structura costurilor şi veniturilor, preţurile şi tarifele reale etc.)
b) Negocierea bugetelor (dimensiunea bugetului şi a componentelor acestuia) ăn raport cu dimensiunea şi specificul fiecărei activităţi la care se referă) între emitent şi beneficiari, cu participarea factorilor de decizie şi a specialiştilor (după caz) implicaţi

c) Definitivarea şi lansarea bugetelor, după caz şi adoptările sau actualizările ce se impun pe parcurs (cu respectarea rezultatelor iniţiale privind direcţiile de acţiune acceptate în cadrul negocierilor anterioare)

d) Preluarea bugetelor de către managerii activităţilor cărora li s-au alocat acestea şi, după caz, defalcarea pe factori şi colective din subordine

e) Stabilirea resurselor necesare încadrate în bugete care trebuie să fie asigurate în fiecare zi în raport cu activitatea programată a fi derulată, urmărirea, controlarea şi evaluarea rezultatelor şi asigurarea îndeplinirii corelate a obiectivelor

f) Urmărirea respectării planurilor şi/sau a programelor primite pentru derularea activităţii şi obţinerii rezultatelor economico-financiare, analizarea periodică a corelării costuri-venituri şi adoptarea măsurilor ce se impun

g) Urmărirea respectării costurilor ce rezultă pentru centrele de profit (după caz şi de cheltuieli) faţă de activitatea de producţie programată şi realizată, prevăzute în documentele de fabricaţie (bonuri de consum/materiale, fişe limită de consum, dispoziţii/bonuri de lucru) şi urmărirea cotelor de regii rezultate (costurile indirecte raportate la manopera directă consumată) pentru prevenirea oricărei depăşiri faţă de indicatorii de control.

h) Urmărirea respectării costurilor prevăzute pentru achiziţionarea materiilor prime şi materialelor necesare fabricaţiei (respectarea preţurilor de achiziţie cuprinse ăn antecalculele de preţ pentru produsele respective)

i) Analiza operativă a oricărei abateri privind eventualele costuri suplimentare apărute la:

1. achiziţionarea unor materii prime şi/sau materiale
2. eliberarea din gestiunile interne ale firmei a unor materii prime şi/sau materiale, pe baza documentelor de fabricaţie prezentate de centrul de profit (sau de gestiune, după caz)
3. manoperă directă şi care nu constituie rezultatul renegocierii preţurilor de vânzare din contractele respective (se precizează că: bonurile de materiale vor avea înscris preţul din antecalculaţia respectivă şi preţul poziţiei eliberată din gestiunile interne ale firmei; dispoziţiile de lucru reprezentând suplimentarea de manoperă vor fi barate distinctiv)

j) Analiza operativă (la intervale de câteva zile) a corelărilor: costuri indirecte efectuate faţă de manopera directă consumată şi adoptarea

măsurilor de respectare a corelărilor rezultate din datele planificate / programate

k) Clarificarea cu emitentul bugetelor, a oricărei situații care apare pe parcursul lunii de activitate și care constituie rezultatul unei necorelări inițiale în structura venituri-costuri din bugetele lansate

l) Stabilirea abaterilor apărute pe parcursul lunii de fabricație, față de bugetele lansate (după caz adaptate, actualizate), adoptarea mărilor ce se impun pentru atenuarea (pe cât posibil) sau chiar inactivarea (dacă se poate) abaterilor defavorabile

m) Derularea unor analize comune între emitentul bugetelor și conducătorii activităților beneficiare (centrele de profit din sfera producției, centrele de gestiune etc), privind rezultatele finale, corelarea cu bugetele admisibile (comparabile) stabilite între bugetele inițiale și realizări precum clarificarea eventualelor abateri apărute.

n) Adoptarea și aplicarea măsurilor ce se impun pentru îmbunătățirea activităților de bază și principale ale firmei, care beneficiază de bugete lunare, în vederea respectării corelațiilor economico-financiare și a celor dintre bugete și realizări

- Față de conținutul acestor etape, urmează ca în cadrul fiecărei firme să se precizeze sarcinile, competențele și răspunderile ce decurg pentru factorii și compartimentele implicate.

Pentru ca gestionarea bugetelor să fie realizată în condiții de eficiență, este justificat ca bugetele să conțină acele costuri care pot fi stăpânite de cei cărora li se adresează bugetele respective.

Din analiza costurilor indirecte se poate constata că pentru unele componente există dificultăți privind dimensionarea, întrucât se bazează pe date statistice și la una din activitățile importante ale firmelor industriale, respectiv cea mecano-energetică pot să apară unele diferențe în momentul efectuării constatărilor pentru stabilirea conținutului efectiv al oricărei reparații de utilaje

- Cele de mai sus impun o prezentare mai amănunțită a variantei evidențiată în figura nr. 4.10.

În principiu, această variantă presupune:

- alocarea prin bugete numai a costurilor (resurselor financiare) care pot fi ținute sub control și, după caz, cu posibile acțiuni de economisire, de către factorii și compartimentele care au primit bugete pentru desfășurarea activităților respective
- menținerea la nivelul firmei a costurilor (resurselor financiare) nerepartizate, cu condiția stabilirii gestionarilor – coordonatori de credite ce pot fi acordate în cadrul dimensiunii planificate globale

a componentelor de costuri nealocate (alocarea ce se poate efectua numai fundamentat şi cu aprobarea factorilor de decizie respectivi)
- menţinerea la nivelul firmei a unei rezerve de resurse financiare, din cadrul costurilor nerepartizate prin bugetele iniţiale, pentru a putea rezolva o eventuală situaţie de criză de resurse sau a unor abateri defavorabile şi obiective faţă de bugete
- precizarea mecanismului de creditare şi a competenţelor cu răspunderile ce revin coordonatorilor de credite.

În principiu, varianta optimă ar fi cea care asigură alocarea unor bugete totale dar aici intervin dificultăţile legate de unele componente care nu pot fi dimensionate şi controlate decât la firmele care au organizată evidenţa contabilă corespunzător.

- În legătură cu stabilirea coordonatorilor de credite, din analiza structurii costurilor rezultă posibilităţile de repartizare a componentelor respective pe factori şi compartimente.

În tabelul nr. 4.5 se prezintă un exemplu privind repartizarea prin care se urmăreşte cunoaşterea acestei posibilităţi care poate fi de amploare mai mare sau mai mică în raport cu posibilităţile fiecărei firme în parte.

În completare se fac următoarele observaţii privind:

- activitatea mecano-energetică
  - în cadrul relaţiei dintre compartimentul mecano-energetic şi centrele de profit din sfera producţiei, există posibilitatea de a se practica o relaţie de tip furnizor-client, reglementată pe bază de contracte de service şi cu evaluarea costurilor pentru fiecare intervenţie în parte (reparaţii, revizii tehnice şi chiar întreţinerea de mijloace fixe)
- salariile personalului de la nivelul firmei (din cadrul costurilor generale de firmă)
  - acestea pot fi transmise prin bugetele alocate centrelor de profit din sfera producţiei (după caz şi centrelor de gestiune) dar numai în proporţia în care activităţile pe care le derulează sunt în folosul centrului respectiv (natura, structura şi dimensiunea activităţilor respective şi plata acestora prin salariile personalului implicat)

Aplicarea variantei cu coordonatorii de credite şi cu menţinerea unor resurse financiare corespunzătoare unor componente de costuri indirecte, la nivel de firmă, impune totodată stabilirea cotelor (%) de costuri indirecte alocate prin bugete centrelor de profit în raport cu manopera directă corespunzătoare producţiei programate, cote cu rol de indicatori economici de control şi evaluare a rezultatelor financiare zilnice, decadale (după caz şi pentade) şi finale.

Tabelul nr. 4.5.

Coordonatori de credite (resurse financiare corespunzătoare costurilor indirecte planificate în raport cu activitatea lunară a firmei şi menţinute la nivelul firmei)	
Coordonatorul general de credite - director economic - şef activitate „bugete" (pentru efectuarea lucrărilor specifice)	
Coordonatori de credite pe specific (subordonaţi directorului economic)	
Costuri indirecte conform anexei I poziţia	Specificaţia costurilor
1.1.1., 1.3.3.,2.2.8., 1.2.5.,2.1.6., 1.3.5., 2.2.9.	2.1. **Şef compartiment mecano-energetic** Întreţinerea şi reparaţiile de utilaje şi mijloace de transport ale secţiei Reparaţii în clădiri şi a celorlalte mijloace fixe (din secţii şi din firmă) Protecţia mediului (în secţii sau la nivel de firmă) Iluminat şi forţă motrice (energie electrică) în scopuri administrativ gospodăreşti (la nivel de secţie şi la nivel de firmă)
1.1.3., 1.2.3., 2.1.4.	2.2. **Şef compartiment tehnologii şi consumuri normate (materiale, muncă)** Uzura, întreţinerea şi repararea SDV-urilor Experimentări, studii, cercetări, creaţii, standardizări (la nivel de firmă şi respectiv secţii)
2.1.2., 2.1.5., 1.3.1., 2.2.5., 1.2.6., 2.2.4., 1.3.7.,2.2.11	2.3. **Şef compartiment bugete** Contribuţii la fondul de cercetare ştiinţifică, dezvoltare tehnologică şi introducerea progresului tehnic Protecţia muncii la nivel de firmă Deplasări, detaşări şi transferuri de personal Alte activităţi ale secţiei neprecizate iniţial Alte costuri de birou (la nivel de firmă) Alte activităţi administrativ – gospodăreşti (la nivel de secţie şi de firmă)
2.1.3., 2.2.1., 2.2.2.	2.4. **Şef compartiment contabilitate** Amortizarea mijloacelor fixe la nivel de firmă Furnituri de birou Cărţi, reviste, publicaţii, abonamente
2.1.7.	2.5. **Şef compartiment financiar** Dobânzi bancare
2.1.8.	2.6. **Şef compartiment informatică** Prelucrarea automată a informaţiilor şi datelor
1.3.2.,2.2.6., 1.3.4.,2.2.7., 1.3.6., 2.2.10,2.2.3.	2.7. **Şef compartiment administrativ** Materiale pentru întreţinerea curăţeniei în clădiri şi pe suprafeţele neclădite (la nivel de firmă şi de secţie) Încălzirea spaţiilor (la nivel de secţie şi de firmă) Apă şi canalizare, salubrizare şi igienizare (la nivel de secţie şi de firmă) Poştă, telecomunicaţii, fax
Notă: Tabelul prezintă un exemplu nelimitativ. Firmele care aplică metoda cu coordonatori de credite îşi pot stabili structura agreată privind componentele de costuri şi repartizare pe responsabili dedusă după regulamentul de organizare şi funcţionare.	

• **O notă aparte pentru bugetul activităților CGME**

Bugetul pentru activitatea CGME trebuie să fie elaborat:

* la nivelul obiectivelor economico-financiare planificate și a volumului de activitate cu componentele respective programat lunar după caz și cu destinații
* cu structura costurilor directe și indirecte specifice acestei activități, care să țină seama de necesitatea de a putea acționa favorabil asupra relațiilor absolute și a putea ține sub control decontarea corespunzătoare a cheltuielilor, la costuri normate, de către beneficiarii interni, a activității CGME

Întrucât toate activitățile CGME sub aspectul cheltuielilor, vor trebui să se găsească, în urma decontărilor și eventualelor regularizări pe cheltuielile de producție ale firmei, va fi necesar ca în procesul de elaborare a bugetului lunar ce urmează a fi alocat CGME să se verifice respectarea condițiilor ca cheltuielile să nu depășească costurile normate evaluate în corelare și cu obiective economico-financiare ale firmei legate de costuri și în special de profitul firmei.

În această direcție se înscrie și verificarea legată de asigurarea volumului de activitate necesar.

Dacă se ține seama de calitatea de „furnizor intern" a CGME pentru „clienții" interni ai firmei, ar însemna că la finele fiecărei luni de activitate, în urma decontărilor de către clienți a cheltuielilor efectuate pentru acestea de către CGME, ca veniturile să compenseze cheltuielile și suma rezultată să fie zero.

Dar vor exista situații ca să se regăsească într-o sumă reziduală provocată de venituri / încasări sub nivelul cheltuielilor, datorate următoarelor cauze posibile (exemple):

- cheltuieli pentru reparații a unor fonduri fixe mai mari decât costurile normate și precizate în programul operativ de revizii tehnice și reparații
- lucrări care încep în luna de plan și continuă și în luna următoare
- execuția / recondiționarea unor piese de schimb necesare reparațiilor din luna următoare
- pregătire cu materiale și chiar SDV-uri a unor reparații capitale de amploare ce urmează a fi efectuate
- unele regularizări provenite din costul energiei electrice, gazelor naturale, apei etc obținute din exteriorul firmei
- unele colaborări cu alte firme

La elaborarea bugetului va trebui să se țină seama ca CGME, care are în structură și stațiile / centralele de utilități, va trebui să defalce

cheltuielile facturate de furnizorii din exteriorul firmei (exemple: pentru energia electrică, gazele naturale) pe consumatorii interni şi acolo unde a prestat şi munca de exploatare a instalaţiilor energetice respective din cadrul firmei, să prevadă costul exploatării etc.

- Deoarece problema decontării de către beneficiarii interni a cheltuielilor efectuate pentru aceştia de către CGME, constituie o componentă a bugetului alocat CGME, va fi important să se asigure corelarea necesară între bugetele lansate în firmă, atât ca dimensiune valorică (decontarea la costuri normate) cât şi ca structură. Întrucât unele firme pot adopta modificări modificări faţă de varianta de decontare propusă, sub influenţa politicii de preţuri pentru produse, pornind de la eventuala influenţă a dimensiunii cotelor (%) de costuri indirecte de secţie şi de costuri generale de firmă, asupra opţiunii cheltuielilor pentru produsele firmei, cât şi în scopul gospodăririi cheltuielilor, va fi necesar să se elaboreze reglementările dorite care să fie cunoscute de toţi factorii implicaţi.
- O problemă oarecum legată de politica de preţuri şi de dimensionarea bugetelor este cea legată de execuţia / recondiţionarea anticipată a unor piese de schimb sau aprovizionarea unor materiale, achiziţionarea unor piese greu procurabile în termen, necesare reparaţiilor pentru unele fonduri fixe de valori ridicate sau cu rol „cheie" în procesul de fabricaţie, anticipări care înseamnă cheltuieli în avans şi decontări ulterioare. Pentru a nu introduce aceste componente în buget, firmele pot stabili şi lansa lunar normative financiare anexă la bugete.
- Un aspect al corelării dintre bugete şi activitatea lunară a CGME, se referă la costul reparaţiilor unor maşini, utilaje sau instalaţii de valori ridicate sau cu rol „cheie" în procesul de fabricaţie. Dacă se ţine seama că din planul costurilor de producţie al firmei pentru anul de activitate, rezultă o medie lunară pentru reparaţii costisitoare, se consideră necesar şi oportun ca pentru reparaţiile programate care necesită resurse financiare mari, să se prevadă unele sume rezervă la nivel de firmă care să fie alocate la timp. Dimensiunea sumei rezervă trebuie să asigure resurse financiare şi pentru eventualele reparaţii accidentale în cazul unor avarii ale unor fonduri fixe strict necesare. Există firme care, extinzând principiul de reglementare a relaţiilor dintre furnizor şi client precum şi cel legat de termenul de garanţie pentru produse, îl introduc şi în relaţiile dintre CGME şi beneficiarii interni. În vederea adoptării unor asemenea garanţii va fi necesar să se ţină seama de influenţele asupra bugetelor.

- Elaborarea bugetului specific activității CGME va trebuie să definitiveze pe verificări mai ample, deoarece componentele curente ale activității au în vedere o diferențiere a cotelor (%) costurilor indirecte de secție în raport cu conținutul acestora.

Pentru exemplificare se prezintă două componente, reparațiile și întreținerea fondurilor fixe, pentru care vaolrile absolute privind costurile cu întreținerea și funcționarea utilajelor CGME vor fi diferite și cotele (%) rezultate vor respecta această diferențiere.

Acest aspect extins la nivelul întregii activități a CGME pentru consum intern, va trebui verificat lunar ca influență, întrucât vor putea exista situații când programul de activitate al CGME va asigura spre exemplu salarizarea personalului dar la costurile cu întreținerea și funcționarea utilajelor CGME să nu se asigure sumele necesare (exemplul se referă la „reparații" și „amortizare")

Din această cauză se impune ca verificarea amplă menționată privind bugetul, să clarifice toate aceste aspecte, mai ales că toate costurile pentru consum intern în specificul activității CGME sunt costuri fixe.

O considerație a autorilor este legată de costurile generale de firmă: aceste costuri sunt coordonate de la nivelul firmei și bugetele ar trebui să conțină numai costurile directe și cele indirecte de secție, iar unele sume necesare pentru câteva mici acțiuni ce se decontează pe costurile generale de firmă, pot fi finanțate la cerere și pe obiect (mai ales că ponderea deosebită în cadrul costurilor generale de firmă este deținută de „salarii" și care reprezintă de fapt activitatea direcțiilor și compertimentelor funcționale din subordine).

În legătură cu **obiectivele economico-financiare specifice pentru centrul de gestiune mecano-energetic (CGME)** se impun câteva considerații:

* Adoptarea obiectivelor economico-financiare pentru centrul de gestiune mecano-energetic depinde de:
- diversitatea activităților și importanța fiecărei componente a acesteia pentru firmă
- destinația rezultatelor activităților mecano-energetice, ca **producție pentru consum intern**, pentru subdiviziuni organizatorice din firmă și respectiv, ca **producția marfă** (la firmele unde se practică aceasta) pentru alte firme sau beneficiari din afara firmei

- Dacă pentru consum intern se regăsesc toate componentele activităților mecano-energetice, în cadrul producției marfă se regăsesc, de regulă,

reparații de funduri fixe, piese de schimb sau alte lucrări (chiar diverse) pentru care centrul de gestiune mecano-energetic dispune de resursele necesare (umane, materiale, financiare) și competența (după caz, autorizarea legală).

Pentru eventuala producție marfă a CGME obiectivele vor fi din cele stabilite pentru producția de bază a firmei, în care volumul de producție să fie exprimat în unități fizice și valorice, înfuncție de specificul produselor respective și cu obiective de eficiență care să asigure gradul de similitudine cu specificul producției de bază.

Activitatea CGME pentru consum intern, va fi exprimată în unități fizice, valorice sau volum de muncă, în funcție de specificul componentelor dar și cu obiective de eficiență care să asigure prevenirea creșterii costurilor, „dilatării muncii" și să determine creșterea aportului la rezultatele fabricației și ale firmei.

Ținând seama de rolul centrului de gestiune mecano-energetic în gospodărirea energetică, obiectivele economico-financiare trebuie să prevadă consumurile normate pe agenți energetici, în corelare cu producția pe centre de profit.

În corelare cu producția firmei (dimensiune, structură tehnologică) este eficace încadrarea în cota costurilor mecano-energetice față de costurile totale de producție, dar și a fondului de salarii pentru activitatea mecano-energetică dedus din cota corelată cu producția care să asigure o justă proporție între salariile medii din firmă pe grupe de activități în concordanță cu politica firmei.

În principiu, fiecare firmă își va stabili obiectivele economico-financiare caracteristice și care să permită mobilizarea colectivului centrului de gestiune mecano energetic în vederea obținerii aportului scontat (obiective care vor constitui nu numai niveluri planificate pentru controlul și evaluarea rezultatelor ci și pentru motivarea personalului).

Poate fi prevăzut și un obiectiv de eficiență care să exprime salarizarea corelată cu fabricația, întrucât, de regulă, muncitorii din cadrul activităților mecano-energetice, sunt salarizați cu ora; de aceea se poate avea în vedere o corelare cu activitatea de fabricație ce se desfășoară în acord direct, prin adoptarea salarizării în acord indirect a muncitorilor implicați și chiar a întregului personal din activitatea mecano-energetică cu luarea în considerare a aportului diferențiat influențat de structura de personal.

În cazul practicării salarizării în acord indirect corelat cu acordul direct din fabricație, va fi necesar să se prevadă fondul de salarii necesar

Obiective economico-financiare pentru un centru de gestiune mecano-energetic, care pe lângă activitatea pentru consum intern, realizează o producție marfă specifică

Tabelul nr. 4.6.

Obiective economico-financiare	Total	din care, pentru					
		Activitatea pentru consum intern					
		Producția marfă	Reparații și revizii programate pentru fonduri fixe	Piese de schimb	Întreținerea pentru fonduri fixe	Producerea, acumularea, transformarea și distribuția resurselor energetice	Diverse
Profitul brut	x	x	-	-	-	-	-
Producția: - fizică - valorică	- x	x x	x -	x -	x -	x -	x -
Cifra de afaceri							
Volumul de muncă din: - ore normă - ore programate	x -	x -	x -	x -	- x	- x	x -
Costuri de producție	x	x	x	x	x	x	x
Costuri la 1000 lei producție	x	x	-	-	-	-	-
Productivitatea muncii (orară)	x	x	-	-	-	-	-
Costul unei ore de funcționare	x	-	x	x	-	-	x
Fond de salarii	x	x	x	x	x	x	x
Numărul mediu de salariați	x	-	-	-	-	-	-
Salariul mediu	x	-	-	-	-	-	-

Notă:

1. La dimensionarea obiectivelor economico-financiare se va ține seama de piesele de schimb ce se execută de CGME și se utilizează pentru realizarea reparațiilor programate în aceeași lună
2. La stabilirea nivelurilor planificate și realizate se va ține seama de influența structurii producției fizice.

Volumul total de muncă necesar (Vnec) care ar asigura realizarea obiectivelor economico-financiare ale lunii de plan este cel rezultat în luna respectivă din programul operativ de lucru, prin însumarea:

- volumului de ore normă conform documentațiilor elaborate pentru execuția:
  - * producției marfă programate (O_{NQ})
  - * componentelor activității pentru consum intern reprezentând reparațiile și reviziile tehnice prevăzute (O_{NR}), piesele de schimb (O_{NP}) și diverse alte lucrări (O_{ND}) ca modernizări de fonduri fixe, autoutilări, mici mecanizări etc.
- volumului de ore programate pentru:
  - * derularea muncii de întreținere a fondurilor fixe la beneficiarii interni (O_{PI})
  - * exploatarea instalațiilor energetice și alimentarea cu resurse energetice a beneficiarilor interni (O_{PE})

Condiția minimă privind volumul de muncă de prestat (V) este:

$$O_{NQ} + O_{NR} + O_{NP} + O_{ND} + O_{PI} + O_{PE} = V \qquad (1)$$

Întrucât, de regulă, lucrările pentru care sunt stabiliți timpi normați, se execută într-un timp mai scurt, rezultând indici de realizare a normelor pentru producția marfă ($i_{NQ} > 1$) și pentru componentele de consum intern (reparații și revizii cu $i_{NR} > 1$, piese de schimb cu $i_{NP} > 1$ și diverse alte lucrări cu $i_{ND} > 1$), va rezulta o rezervă de timp de lucru (R_{TL}) egală cu:

$$R_{TL} = \left(O_{NQ} - \frac{O_{NQ}}{i_{NQ}} \right) + \left(O_{NR} - \frac{O_{NR}}{i_{NR}} \right) + \left(O_{NP} - \frac{O_{NP}}{i_{NP}} \right) + \left(O_{ND} - \frac{O_{ND}}{i_{ND}} \right) \qquad (2)$$

situație în care, volumul de muncă de prestat (V_{PR}) va fi:

$$V_{PR} = V - R_{TL} \qquad (3)$$

Se consideră necesare aceste precizări, prezentate prin relațiile (1) și (3), deoarece există tendința personalului de execuție din CGME, care lucrează în salarizare cu ora, ca să-și „**dilate** munca" pentru a ocupa timpul disponibil.

Prin programări zilnice și urmărirea menținerii ritmului de muncă, își menține valabilitatea relația (3).

Dacă efectivul de muncitori al CGME asigură fondul de timp necesar, fiind la nivelul acestuia (dimensiune, structură), programul lunar este asigurat cu forța de muncă.

În cazul când forța de muncă este superioară ca număr va fi necesar să se completeze programul cu lucrări, respectând gradul de încordare impus de mărimea dimensiunii anumitor obiective economico-financiare.

În cazul când forța de muncă este insuficientă ca număr, aceasta se poate supraîncărca în anumite limite, chiar cu respectarea programului normal de lucru, ținînd seama de gradul de ocupare al forței de muncă, în schimb de lucru normal, care este mai scăzut decât în fabricație (situație des întâlnită). O asemenea situație presupune o programare a sarcinilor zilnice la acest nou nivel și o stimulare bănească (acolo unde există posibilități).

Față de această prezentare globală, se pot întâmpina mai multe situații, care trebuie clarificate operativ și în timp util:

a) forța de muncă este încărcată global, dar pe grupe de meserii, apar unele deficiențe (excedent sau deficit de lucrări), existând următoarele variante de rezolvare pentru:

- excedent de lucrări:
  - supraîncărcare, ținând seama de gradul de ocupare al forței de muncă în cadrul schimbului de lucru (se exemplifică situația când gradul de ocupare este de 70% respectiv un timp operativ de 0,70 x 480 min/scgimb = 336 min/schimb iar o creștere a ocupării cu 5% ar reprezenta 0,05 x 336 = 16,8 min/zi-schimb)
  - transferul unor operații de lucru și chiar lucrări la muncitorii din cadrul CGME care, în anumite limite au pregătire și în meserii înrudite
  - decalarea unor concedii de odihnă
  - detașarea temporară a unor muncitori din fabricație care au competența profesională necesară (când există această posibilitate)
  - decalarea unor lucrări (totale, parțiale) în luna următoare, dacă este posibilă această decalare și cu regularizarea programului de muncă și a obiectivelor economico-financiare (dacă este posibilă)
  - lucru peste programul normal de lucru
  - colaborarea cu fabricația
  - colaborarea cu alte firme (variantă excepțională și numai cu justificare economică)
- deficit de lucrări:
  - devansări de lucrări specifice CGME, cu regularizarea programului de muncă și îmbunătățirea dimensiunii unor obiective economico-financiare
  - preluarea unor lucrări din fabricație, pentru care există competența profesională necesară
  - devansarea unor concedii de odihnă
  - detașarea temporară a unor muncitori în centre de profit din sfera producției (variantă excepțională, pentru că are influențe asupra salarizării acestor muncitori)

a) forța de muncă devine insuficientă în cazul apariției unor situații conjuncturale (ex: apariția unor avarii la unele fonduri fixe, care impunh reparații urgente)

- variantele de rezolvare sunt cele prezentate la excedent de lucrări

Legat de problema folosirii forței de muncă în specificul CGME, pentru a se realiza volumul de muncă necesar îndeplinirii obiectivelor economico-financiare, trebuie să se aibă în vedere următoarele:

- muncitorii de la un anumit nivel de calificare cunosc în anumite limite și meserii înrudite (se consideră necesar ca folosirea în acest sens să fie clarificată în urma unor testări profesionale prin comisia tarifară de încadrare; pentru viitorul firmei se recomandă inițierea de pregătire profesională, care ar asigura mobilitatea repartizării forșei de muncă respective dar și creșterea gradului de ocupare în cadrul schimbului de lucru)
- munca se desfășoară în echipe, în colectiv, ceea ce asigură, în anumite limite, ajutorul reciproc și rezolvarea multor situații dificile
- variantele prezentate în caz de excedent sau deficit de lucrări sau de personal, nu au caracter limitativ, fiecare firmă putând adopta orice variantă posibilă, economică și legală
- în caz de excedent de lucrări/ deficit de personal, preluarea unor lucrări peste nivelul normal este mai ușor de rezolvat când salarizarea acestui personal este stimulativă.

O problemă aparte privind volumul de ore, apare la exploatarea instalațiilor energetice și alimentarea cu resurse energetice a beneficiarilor interni (centre de profit din sfera producției, alte centre de gestiune, zone de la nivelul firmei)

Aceasta deoarece unele stații / centrale energetice asigură resursele energetice în zilele lucrătoare, în schimburile de lucru programate iar în schimburile neprogramate, supraveghează instalațiile energetice și rețelele din stația / centrala respectivă. În asemenea situații, firmele practică lucrul în tură continuă pentru personalul respectiv (8/16 sau 12/24 ore lucru/ore libere) cazuri în care se pot stabili echipe normate (cu numărul de personal, de ore) și tarife. Întrucât muncitorii din aceste stații / centrale au dreptul la acordarea repaosului săptămânal, numărul acestora va fi majorat de 1,2 ori (raportul între cele 7 zile ale săptămânii și cele 5 zile lucrătoare) și respectiv volumul de ore și tarifele totale.

Deoarece majorarea de 1,2 ori nu duce la un număr întreg de persoane, diferența se poate acoperi cu muncitorii autorizați din efectivul CGME care nu sunt utilizați în această direcție (decât în cazuri excepționale), după cum diferența se poate acoperi cu personalul din stația / centrala

respectivă care va presta un volum mai mare de ore, încasând sume în plus corespunzătoare tarifelor din echipa normată (procedeu care poate rezolva şi situaţii conjuncturale când lipsesc unii muncitori)

Aspectele prezentate se referă, aproape în majoritatea lor, la partea care se referă la programarea care să asigure volumul de activitate necesar

Pentru realizarea volumului de muncă necesar, trebuie, ca pe lângă stabilirea şi realizarea sarcinilor zilnice şi a ritmului de lucru, să se ia în considerare şi eventuala influenţă a salarizării asupra rezultatelor.

Dacă se ţine seama că muncitorii de întreţinere şi cei de la instalaţiile energetice lucrează pe bază de timp de lucru (volumul de ore) iar muncitorii de la celelalte componente ale activităţii CGME (inclusiv de la producţia marfă) prestează volumul de ore care se bazează pe o normare a timpilor, pot să apară conflicte de interese, legate de modul de salarizare.

La multe firme, muncitorii respectivi sunt salarizaţi cu ora, mai ales că o analiză de specialitate asupra normelor de timp stabilite, în special pentru reparaţii de fonduri fixe, evidenţiază calitatea mai redusă a normelor operative faţă de cele privind execuţia producţiei de către centrele de profit.

Există însă firme care aplică în anumite limite şi salarizarea în acord direct, în primul rând pentru realizarea producţiei marfă. Aceasta impune ca muncitorii respectivi să fie salarizaţi pe perioade întregi numai în acord direct, eliminând orice variantă combinată, ca în cursul lunii să lucreze o parte din timp în acord direct şi restul în salarizare cu ora (pentru a se evita ca în acord să ponteze un timp de lucru efectiv mai mic decît cel real iar pentru diferenţa de timp să fie salarizat cu ora, ceea ce va produce o plată suplimentară nejustificată). O salarizare în acord direct poate fi şinută sub control dacă anumite componente ale producţiei marfă se realizează numai la beneficiari (exemplu: reparaţia unui fond fix) şi nu efectuează nici o operaţie în CGME (sau în alte locuri din firmă).

Dacă la aceasta se adaugă şi salarizarea în cadrul echipei normate, a muncitorilor de la staţiile / centrele energetice, care pot presta un volum mai mare de ore decât cel al programului normal de lucru, în caz că echipa este incompletă şi în concordanţă să obţină un salariu mai mare, pot să apară conflicte de interese şi legat de aceste aspecte.

De aceea, trebuie ca toate aceste situaţii, pentru ca personalul CGME să lucreze la intensitate normală şi să realizeze toate programele primite iar prin salarizarea ce se va adopta, să se asigure corelarea la nivelul firmei între toate categoriile de salariaţi.

În această direcţie trebuie să se ia în considerare şi salarizarea în acord indirect, cu corelările ce se impun, care să determine creşterea

interesului personalului CGME, ca prin intervenţiile planificate efectuate asupra fondurilor fixe şi prin alimentarea cu resursele energetice necesare, să asigure funcşionarea la parametri a capacităţii de producţie a firmei.

- **Costurile pentru activităţile diverse ale CGME** (tabelul nr.), în raport cu localizarea lor la nivelul firmei, respectiv în costurile de producţie, se împart în două grupe:
  - costurile pentru producţia marfă a CGME care au aceeaşi structură ca cea utilizată pentru produsele firmei şi care se transferă în costurile de producţie ale firmei pe componentele similare
  - costurile pentru activităţile CGME pentru consum intern, care reprezintă, la nivelul firmei, respectiv în costurile de producţie, numai în costuri indirecte (după caz, costuri indirecte de secţie, costuri generale de firmă)

Dacă pentru costurile eventualei producţii marfă a CGME nu se ridică nici o problemă, întrucât metodologia de calcul a preţurilor se bazează pe aceeaşi structură a costurilor ca pentru produsele de bază ale firmei, la costurile pentru activitatea de consum intern, trebuie adoptată o metodologie specifică.

Se consideră că metodologia care ar răspunde cel mai bine cerinţelor privind gospodărirea cheltuielilor în vederea raţionalizării acestora, este cea care se bazează pe utilizarea aceleiaşi structuri ca pentru marfă, urmând ca decontarea cheltuielilor de către beneficiari să se facă pe componente de costuri indirecte, ce vor fi prezentate cu consideraţiile respective.

În acest fel se va asigura un mod unitar de abordare privind structura costurilor specifice CGME atât pentru producţia marfă cât şi pentru activitatea de consum intern, încât orice calculaţie de costuri va avea costuri directe şi costuri indirecte.

Se are în vedere şi faptul că CGME a abordat ca „furnizor" de lucrări şi servicii are o dotare cu fonduri fixe, personal de specialitate (muncitori de diverse meserii şi funcţii, personal TESA de execuţie şi conducere etc.) şi lucrări care trebuie executate într-o secţie / atelier de producţie dar de altă dimensiune şi cu o structură tehnologică specifică.

Din această consideraţie se are în vedere o structură a costurilor CGME similară cu fabricaţia chiar dacă unele componente din cadrul costurilor indirecte nu există.

Această structură globală cu evidenţierea unor componente predominante ca importanţă se prezintă în tabelul nr. 4.7, în care fiecare componentă sau grupe de componente are o cifră care indică ordinea de mărime valorică între componentele sau grupele de componente cu acelaşi conţinut.

Însumarea pe componentele din tabelul nr. 4.7, în care pe lângă cele prezentate, mai apar pozițiile „diverse alte lucrări pentru consum intern" și „producția marfă", va fi semnificativă pentru „încărcarea" cu costuri a CGME și finanțarea cu resurse financiare.

La însumarea pe componentele de costuri indirecte în specificul CGME, pot apare situații în care pentru anumite componente totalul costurilor respective ce va rezulta să nu asigure nivelul cheltuielilor respective.

Spre exemplu, însumarea costurilor din calculații la componenta „amortizarea fondurilor fixe" (tabelul nr. 4.7, poz.II/1), pentru lucrările și serviciile prevăzute în programul de activitate al CGME și în realizările obținute în luna de plan, să nu acopere suma prevăzută în contabilitate pentru amortizarea respectivă și atunci urmează a fi analizată ca „abatere".

Întrucât mai pot apare și alte componente dimensionate la care să nu se asigure acoperirea cheltuielilor efective, problema urmează a fi rezolvată, adoptând una dintre variantele:

* revizuirea cotelor de costuri indirecte de secție și generale de firmă specifice CGME prin reanalizarea planurilor costurilor de producție al firmei
* compensarea diferențelor de acoperit cu economii la celelalte componente de costuri indirecte
* acceptarea diferențelor de acoperit ca fiind „abateri" care urmează a fi clarificate la finele lunii de activitate

Notă: 1. Privind „piesele de schimb" care se execută în firmă

- unele se utilizează în aceeași lună la reparațiile unor fonduri fixe, iar restul se menține pe stoc pentru reparațiile ulterioare
- piesele de schimb se utilizează la reparațiile din firmă

2. Pentru poziția „diverse" se va utiliza o structură similară cu reparațiile / piesele de schimb (după caz)
3. Deși există asemănări cu componente din costurile de producție ale produselor, cotele de costuri indirecte vor fi mai reduse.

Dacă structura de costuri practicată este cea prezentată în tabelul nr. 4.7, datorită avantajelor pe care le are privind raționalizarea costurilor și în consecință a cheltuielilor efective, urmează să se stabilească locul unde urmează să se transfere cheltuielile CGME, la decontarea acestora de către beneficiarii interni, din costurile de producție alocate acestora prin bugetele lunare.

Adoptarea variantei se va clarifica în cadrul variantei de decontare a cheltuielilor și de corelare a bugetelor alocate CGME și centrelor de profit din sfera producției.

STRUCTURA COSTURILOR PENTRU COMPONENTELE ACTIVITĂȚII CGME PENTRU CONSUM INTERN

Tabelul nr. 4.7

STRUCTURA GLOBALĂ CU UNELE DETALIERI DE COSTURI	REPARAȚII DE MAȘINI, UTILAJE ȘI INSTALAȚII	REVIZII TEHNICE	PIESE DE SCHIMB	ÎNTREȚINEREA MAȘINILOR, UTILAJELOR, INSTALAȚIILOR DIN DOTAREA BENEFICIARILOR INTERNI	EXPLOATAREA INSTALAȚIILOR ENERGETICE ȘI ALIMENTARE CU RESURSE ENERGETICE
Cost unitar, din care					
I. COSTURI DIRECTE					
Materiale	2 sau 1	5	1 sau 2	3	4
Manoperă	1	3	2	-	-
Salarii de bază	-	-	-	1 sau 2	2 sau 1
II. COSTURI INDIRECTE DE SECȚIE					
II/1. COSTURI CU ÎNTREȚINEREA ȘI FUNCȚIONAREA UTILAJELOR CGME					
Reparații și întreținere	2	-	1	-	3
Amortizare	3	-	1 sau 2	-	2 sau 1
Scule, dispozitive, verificatoare	1	4	2	3	5
Energie în scopuri tehnologice și ca forță motrice	2	5	1	4	3
II/2. RESTUL COSTURILOR INDIRECTE DE SECȚIE					
Salarii	1	5	2		
Restul componentelor	1	5	2		
III. COSTURI GENERALE DE FIRMĂ					
Salarii	2 sau 1	5	1 sau 2	3	4
Restul componentelor	2 sau 1	5	1 sau 2	3	4
IV. DECONTĂRI					
Piese de schimb executate în firmă	x	-	-	-	-

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- **Posibilitățile de dimensionare a costurilor** se pun în general la costurile directe specifice CGME (tabelul nr. 4.7.) întrucât cotele de costuri indirecte de secție și costuri generale de firmă se stabilesc în cadrul lucrărilor ce se întocmesc la nivel de firmă, privind planul de producție și calculațiile de preț pentru produse.

Referitor la costurile directe există precizia necesară pentru determinarea acestora la producția marfă a CGME, piesele de schimb pentru consum și diverse alte lucrări (modernizări, autoutilări, mici mecanizări etc.) și cu unele rezerve pentru întreținerea fondurilor fixe și exploatarea instalațiilor energetice și alimentarea cu resurse energetice.

Legat de „întreținerea fondurilor fixe" problema se pune oarecum la consumul și costul materialelor de întreținere (pentru curățire, ungere, protecție anticorozive etc.) pentru care există norme (practicate de marile firme, prevăzute de literatura de specialitate) și acestea se pot adapta la specificul fiecărei firme.

Mai apar unele mici intervenții (exemple: înlocuirea de garnituri la utilaje, reparații la unele capace de protecție etc.) care nu se încadrează la „salarii directe" (lucrările se efectuează în cadrul schimbului de lucru al muncitorilor de întreținere) ci la costul materialelor. Dacă se adoptă decizia ca, pentru aceste materiale, beneficiarii să obțină lansarea de bonuri de consum / materiale care să se deconteze de la început pe cheltuielile lor de producție, stabilirea costurilor pentru întreținere nu mai prezintă dificultăți.

„Exploatarea instalațiilor energetice și alimentarea cu resurse energetice" constituie un caz oarecum asemănător cu „întreținerea fondurilor fixe", care poate fi reglementat cu suficientă precizie.

Pentru „reviziile tehnice" se pot elabora fișe tip cu operațiile de verificarea ce se efectuează în mod curent și tarifarea acestora, încadrate în timpul de staționare reglementat prin „Normativele tehnice de reparare a fondurilor fixe" iar pentru micile intervenții (exemple: consolidări, reglaje etc.) se pot obține evaluări din datele statistice, încât stabilirea costurilor se poate face numai parțial. Pentru a putea cunoaște cu anticipație cheltuielile pentru reviziile tehnice se impune întocmirea „Fișei de constatare și executare lucrări" care se completează în timpul efectuării reviziei tehnice respective.

Lucrările de „reparații programate la mașini, utilaje și instalații" constituie problema principală în ceea ce privește posibilitatea dimensionării costurilor ca acestea să fie la nivelul cheltuielilor efectuate.

Dimensiunea costurilor depinde de tipul de reparație programat și amploarea acesteia precum și de sistemul de programare (preventiv, corectiv, rigid etc.)

În economia noastră este larg răspândit sistemul de reparații preventiv planificate care se bazează pe stabilirea duratei și structurii unui ciclu complet de reparații specific fondului fix respectiv, cu durate egale de funcționare între categoriile de intervenție de același fel (în raport cu evoluția uzurii fondului fix și necesitatea aducerii acestuia la parametrii tehnico-funcționali) precum și o dimensionare globală a costului (%) a fiecărei intervenție în funcție de valoarea de înlocuire a fondului fix.

Aceste date specifice tipului de fond fix sunt cuprinse în „Normative tehnice de reparare a fondurilor fixe" care conțin și alte date necesare programării reparațiilor (curente de gradul 1 și 2, capitale) dar și a reviziilor tehnice.

Pentru normarea volumului de muncă pentru fiecare tip de intervenție și fond fix sunt elaborate „Normative cu timpii delucru pentru repararea fondurilor fixe" pe grupe și tipuri de fonduri fixe care conțin și o defalcare pe principalele subansamble funcționale de reparat, precum și verificări, reglaje etc., toate aceste defalcări fiind prevăzute în fișe tehnologice tip și de normare.

Aceste norme globale cuprind și piesele de schimb uzuale necesare, reprezentând o medie întâlnită în mod curent în practică.

Împreună cu informațiile din evidențele cuprinzând duratele de funcționare și ultimele intervenții efectuate pentru fiecare fond fix, cât și duratele de funcționare preconizate prin programele de fabricație, aplicarea normativelor menționate, permite elaborarea:

- planului de revizii și reparații a fondurilor fixe (mașini, utilaje, instalații) pentru anul de plan și trimestre, cuprinzând pentru fondurile fixe localizate în centrele de profit și alte zone din firmă, toate tipurile de intervenție ce urmează a fi efectuate, ordinea lor, perioadele de efectuare și de staționare în reparație precum și costul intervențiilor după valorile medii (calculate cu procentele prevăzute)
- programul operații de revizii și reparație pentru luna de activitate, la nivel de firmă și cu defalcări și localizări pe subdiviziunile organizatorice beneficiare (care ține seama de prevederile planului de revizii și reparații pentru fiecare fond fix, de intervențiile efectuate și cele care urmează, de evoluția volumului de ore de funcționare dar și de starea fizică a fondului fix care poate determina decalări de intervenții), program care cuprinde și costurile pentru fiecare intervenție.

Devizele de lucrări şi costuri, întocmite în această perioadă, cu toată existenţa normativelor menţionate şi a diverselor constatări privind evoluţia uzurii unor piese, alte componente, consolidări etc. referitoare la fondurile fixe respective, ne conduc tot la costuri estimative chiar dacă sunt mai apropiate de cheltuielile care se vor efectua.

Cunoaşterea costurilor reale devine posibilă când se trece la efectuarea reparaţiei pentru fondul fix în cauză începând cu unele demontări, verificări privind uzurile, stabilirea pieselor de înlocuit / recondiţionat, stabilirea operaţiilor etc. şi sunt cuprinse în „Fişa de constatare şi executare de lucrări", în care se trec detaliile necesare privind consumurile de materiale şi manoperă, piesele de schimb necesare, eventualele colaborări interne sau cu alte firme, precum şi celelalte date care permit corectarea devizelor estimative şi recalcularea costurilor.

Din această cauză, cheltuielile efective sunt de regulă diferite de cele rezultate din costurile incluse în planul şi respectiv programul operativ de revizii şi reparaţii.

În suficiente cazuri cheltuielile au fost mai mari decât costurile, rezultând o diferenţă, care chiar dacă este mică, trebuie analizată în vederea clarificării şi stabilirii modului de rezolvare, mai ales că la elaborarea bugetelor pentru centrele de profit din sfera producţiei şi la data lansării acestor bugete se cunosc costurile pentru reparaţii cu estimările menţionate.

IX. Analiza rezultatelor şi motivarea salariaţilor

La nivelul fiecărei luni, trimestru, semestru şi an are loc evaluarea rezultatelor obţinute (a bugetelor) şi analiza acestora, axată pe:

- diferenţele înregistrate faţă de nivelul bugetat (obiective, cheltuieli, venituri, rezultate);
- dinamica rezultate/obiective şi rezultate/rezultate, în decursul unui an calendaristic;
- cauzele care au generat abateri favorabile sau nefavorabile.

Firesc, nivelul realizărilor ar trebui să influenţeze decisiv cuantumul recompenselor/sancţiunilor materiale. Pentru a se asigura o motivare cu adevărat diferenţiată a personalului, sugerăm o **grilă** ce ia în considerare trei grupe de criterii:

- gradul de realizare a obiectivelor individuale;
- gradul de realizare a obiectivelor centrului de gestiune;
- gradul de realizare a obiectivelor societăţii comerciale.

Proiect

GRILA DE SALARIZARE

Determinarea nivelului veniturilor individuale în funcție de gradul de realizare a obiectivelor

1. Obiectivele se stabilesc:

a) la nivel de întreprindere

- profit;
- cifra de afaceri;
- productivitatea muncii;
- costurile de producție;
- ș.a.m.d.

Ele pot simbolizate astfel: $O_1, O_2, O_3, O_4, \ldots\ldots\ldots, O_n$

Fiecare din aceste obiective are o anumită importanță în ansamblul celor „n" obiective.

a) la nivel de centru de gestiune

- producția fizică;
- cifra de afaceri;
- profit;
- etc.

Simbolizarea lor: $O_1CG, O_2CG, O_3CG, \ldots\ldots\ldots, O_mCG$

Numărul lor este egal la nivel de centru de gestiune (n?m; n?m)

la nivel de post

$$O_1p, O_2p, O_3p, \ldots\ldots\ldots, O_pp$$

Întotdeauna $\begin{cases} p < m & n - \text{nr. obiectivelor la nivel de întreprindere} \\ m & - \text{nr. obiectivelor la nivel de centru de gestiune} \\ p < n & p - \text{nr. obiectivelor la nivel de post} \end{cases}$

1. În fundamentarea bugetelor, la nivel de întreprindere și centru de gestiune, se iau în considerare nivelurile previzionate ale obiectivelor mai sus enumerate (inclusiv al salariilor fiecărei persoane).

Persoana „X" are un salariu de încadrare de „S_x" lei. Salariile totale sunt:

$$S = x\sum_{x=1}^{k} S_X \text{ , k = nr. de salariați.}$$

BCU CENTRALA UNIVERSITY LIBRARY

2. La sfârşitul lunii urmează a se determina nivelul realizat al obiectivelor şi gradul de realizare a acestora (indicele).

- **întreprindere** $IO_n = \frac{On \text{ efectiv}}{On \text{ previzionat}} * 100$

- **centru de gestiune** $IO_n = \frac{OmCG \text{ efectiv}}{OmCG \text{ previzionat}} * 100$

- **individ** $IO_n = \frac{OpP \text{ efectiv}}{OpP \text{ previzionat}} * 100$

1. Determinarea cuantumului veniturilor obţinute de fiecare salariat, funcţie de gradul de realizare a obiectivelor.

- Se determină un **coeficient-agregat** pentru fiecare categorie de obiective, funcţie de importanţa unui obiectiv sau altul în respectiva categorie şi gradul de realizare a acestuia;
- Se determină, în final, un **coeficient de corecţie a salariului de încadrare**, ce ia în considerare **coeficienţii-agregat** determinaţi pentru fiecare categorie de obiective.

Exemplu

1. Obiective la nivel de întreprindere

- profit (O_1);
- cifră de afaceri (O_2);
- productivitate (O_3).

2. Grad de realizare a obiectivelor firmei

- profit – 105%;
- cifră de afaceri – 106%;
- productivitate – 96%.

3. Coeficient-agregat de corecţie, ţinând cont de gradul de realizare a obiectivelor firmei

$K_F = \sum_{i=1}^{n} IOi * Ki$, unde Ki – coeficientul de importanţă al fiecărui obiectiv i în ansamblul obiectivelor firmei.

În cazul nostru:
- K1 (profit) = 50%
- K2 (cifra de afaceri) = 30%
- K3 (productivitate) = 20%

$K_F = (1,05 * 0,50) + (1,06 * 0,30) + (0,98 * 0,20) = 0,525 + 0,318 + 0,196 =$ **1.039**

4. Obiectivele centrului de gestiune 1 în care lucrează persoana X
- profit (O_{1CG});
- cifra de afaceri (O_{2CG});
- productivitatea muncii (O_{3CG});
- producția marfă fabricată (O_{4CG});
- costul orei de funcționare (O_{5CG}).

5. Grad de realizare a obiectivelor centrului de gestiune 1
- profit – 80%;
- cifra de afaceri – 92%;
- productivitatea muncii – 94%;
- producția marfă fabricată – 94%;
- producția marfă fabricată – 108%;
- costul orei de funcționare – 102% **(Atenție! Este o depășire!!)**

6. Coeficienții de importanță Kj

K_1 (profit) = 50%
K_2 (cifră de afaceri) = 20%
K_3 (productivitate) = 10%
K_4 (producția marfă fabricată) = 10%
K_5 (costul unei ore de funcționare) = 10%
Coeficientul agregat de corectare a salariului este:

$$K_{CG} = \sum_{j=1}^{m} IOjCG * Kj$$

$K_{CG} = (0,80 * 0,50) + (0,92 * 0,10) + (1,08 * 0,10) + (0,98 * 0,10) = 0,40 + 0,094 + 0,108 + 0,098 =$ **0,084**

7. Obiective individuale
- producția fizică (O_1P)

8. Grad de realizare = 100%
9. Coeficient de corecție = 100%

10. Coeficient-agregat de corecție a salariului, funcție de obiectivele individuale = 1

11. Coeficientul global

$K_G = (K_F * N_F) + (K_{CG} * N_{CG}) + (K_p * N_p)$

N – „nota" acordată fiecărei categorii de criterii (din cele 3 utilizate)

$N_{firmă} = 0,10$

$N_{CG} = 0,20$

$N_p = 0,70$

K_G (coeficientul global) = (1,039 * 0,10) + (0,884 * 0,70) = **0,9807**

Salariul efectiv = Salariul de încadrare * 0,9807

4.5. Implicațiile utilizării managementului pe baza centrelor de profit asupra exercitării funcțiilor manageriale

Complexitatea și importanța deosebite ale managementului pe baza centrelor de profit sunt evidențiate și de multiplele influențe pe care promovarea sa le exercită asupra proceselor de management și funcțiile acestora. Câteva sunt prezentate în continuare.

Așa cum se cunoaște, prin **previziune**:

- se stabilesc obiectivele organizației și ale subdiviziunilor sale organizatorice, se precizează modalitățile de realizare a acestora (în sensul de opțiuni strategice sau tactice), se dimensionează resursele ce urmează a fi angajate în realizarea obiectivelor, se stabilesc termenele intermediare și finale de îndeplinire a obiectivelor și, implicit, de derulare a modalităților de realizare preconizate.

Managementul pe baza centrelor de profit este instrumentul managerial cu impact nemijlocit asupra funcției de previziune în sensul că aceasta capătă noi dimensiuni prin:

- intensificarea și diversificarea funcției de previziune prin deplasarea accentului de la managementul predominant postoperativ la un management predominant anticipativ și operațional;
- asigurarea reengineering-ului managerial (a reproiectării subsistemelor decizional, informațional și organizatoric) într-o pronunțată dimensiune prospectivă, în sensul axării acesteia pe realizarea obiectivelor;

- accentul pus pe determinarea unor obiective realiste, într-o viziune sistemică; practic toate componentele procesuale şi structurale ale organizaţiei sunt „afectate" de acest demers strategico-tactic, obiectivele globale (fundamentale) ce vizează organizaţia fiind defalcate (desfăşurate) vertical, orizontal dar şi transversal în mai multe categorii: derivate de gradul I, derivate de gradul II, specifice şi individuale;
- atenţia acordată fundamentării modalităţilor de realizare a obiectivelor prin conturarea unor programe de acţiune şi calendare de termene ce precizează apriori asemenea elemente de susţinere a îndeplinirii obiectivelor;
- elaborarea de bugete în viziune, de asemenea, sistemică, acestea fiind tratate ca instrumente economice de planificare utilizate în management

Organizarea, ca funcţie managerială, presupune: delimitarea proceselor de muncă în componente procesuale cu grad de agregare diferit (sarcini, atribuţii, activităţi, funcţiuni); corelarea acestor componente procesuale cu componentele sistemului de obiective (fundamentale, derivate I şi II, specifice şi individuale); constituirea de componente structurale adecvate (posturi, compartimente etc.) ca suport organizatoric al derulării proceselor de muncă; dotarea cu personal, pe total şi structură, a firmei şi componentelor sale structurale, funcţie de volumul, complexitatea şi diversitatea proceselor de muncă şi obiectivelor asumate.

Şi în acest perimetru al preocupărilor manageriale, influenţa managementului pe baza centrelor de profit este extrem de importantă. Aspectele prin care se concretizează se referă la:

- dă o nouă dimensiune organizării ca activitate, întrucât, prin metodologii specifice, reclamă o remodelare de ansamblu a managementului, ca premisă fundamentală a realizării obiectivelor;
- asigură repunerea în drepturi a organizării procesuale, pe de o parte, prin mai buna definire a componentelor procesuale şi, pe de altă parte, prin corelarea acestora cu diverse tipuri de obiective; în acest context, organizarea procesuală şi modificările operate în cadrul său declanşează schimbări în celelalte componente manageriale;
- permite o veritabilă descentralizare economică şi managerială în interiorul organizaţiei prin deplasarea de atribuţii, competenţe şi respnsabilităţi spre centre de gestiune şi posturi;
- promovează, inevitabil, un nou tip de compartiment – centrul de gestiune – în variante constructive şi funcţionale variate, funcţie de finalitate, natura atribuţiilor (activităţilor) exercitate, complexitatea obiectivelor etc. Autonomizarea organizaţiei la nivel de

centre de gestiune amplifică gradul de flexibilitate al organizării în special, şi al managementului, în general;
- transformă documentele organizatorice (regulamentul de organizare şi funcţionare, descrierea de funcţie, fişa postului şi organigrama) în veritabile instrumente manageriale, în sensul contribuţiei lor la flexibilizarea organizării

Cea de-a treia funcţie managerială, **coordonarea**, al cărei conţinut este dat de armonizarea deciziilor şi acţiunilor personalului şi ale subdiviziunilor organizatorice din subordine este influenţată de utilizarea acestui instrument managerial. Cum la baza coordonării stă **comunicarea**, iar aceasta condiţionează decisiv calitatea intervenţiilor decizionale şi operaţionale solicitate de realizarea obiectivelor, astfel de influenţe sunt directe.

Aspectele de concretizare sunt variate. Între acestea semnalăm:
- realizarea concordantă a componentelor managementului pe baza centrelor de profit în sensul corelării conţinutului bugetelor, programelor de acţiune, calendarelor de termene şi instrucţiunilor cu obiectivele prestabilite. Rolul decisiv revine, în acest domeniu, managementului de nivel superior, dar şi managerilor compartimentelor de „Organizare managerială", „Previziönare" şi „Bugetare" implicaţi nemijlocit în operaţionalizarea acestui sistem de management;
- participarea activă, efectivă şi responsabilă a managerilor centrelor de gestiune (sau ai altor subdiviziuni organizatorice) în stabilirea obiectivelor ce le revin, în fundamentarea bugetelor. Coordonarea multilaterală este definitorie în acest perimetru al funcţionării managementului pe baza centrelor de profit;
- promovarea unei transparenţe totale a obiectivelor strategice şi tactice, situaţie ce facilitează implicarea, participarea personalului la realizarea acestora;
- revigorarea rolului sistemului informaţional în managementul organizaţiei;
- promovarea unor mecanisme unitare de depistare, consemnare, transmitere şi analiză a abaterilor.

Antrenarea, concretizată în decizii şi acţiuni prin care se determină participarea salariaţilor la stabilirea şi realizarea obiectivelor prin luarea în considerare a factorilor ce îi motivează este, aşa cum s-a precizat, o funcţie dificil de exercitat de către manageri datorită complexităţii şi diversităţii factorului uman şi a greutăţilor inerente întâmpinate în armonizarea sistemului categorial de interese economice ale principalilor stakeholders.

Plecând de la faptul că **motivarea**, ca suport economic al antrenării, presupune corelarea recompenselor/sancţiunilor materiale şi moral-spirituale

cu rezultatele obținute din participarea la procesele de muncă, și că aceasta trebuie să răspundă în cel mai înalt grad unor exigențe de genul **complexității, gradualității și diferențialității**, putem afirma că influențele managementului pe baza centrelor de profit sunt nemijlocite. Ele se concretizează în principal, în:

- promovarea unui sistem flexibil de cointeresare materială, axat pe o gamă variată de criterii, circumscrise gradului de realizare a obiectivelor și gradului de participare la realizarea acestora. În felul acesta, dimensiunea motivațională a managementului pe baza centrelor de profit este pe deplin regăsită în practica managerială;
- facilitarea participării individului la stabilirea obiectivelor ce-i revin și a obiectivelor subdiviziunii organizatorice din care face parte (dimensiunea participativă a managementului pe baza centrelor de profit);
- promovarea unor documente organizatorice care incită la autodepășire (de pildă, prin fișa postului, pot fi asigurate atât lărgirea, cât și îmbogățirea postului, ca modalități de motivare și de flexibilizare a organizării structurale și procesuale).

În sfârșit, **control-evaluarea**, funcție concretizată în exercitarea controlului periodic și final și evaluarea rezultatelor obținute, compararea acestora cu obiectivele previzionate, depistarea cauzală a unor abateri pozitive și negative și, pe această bază, adoptarea de decizii de corecție sau actualizare corespunzătoare, capătă noi semnificații în contextul promovării și utilizării managementului pe baza centrelor de profit. Astfel:

- controlul devine mai elastic
- se depistează, consemnează și transmit abaterile de la costurile normate cu materii prime, materiale și manoperă directă
- evaluarea vizează, în trepte, evidențierea rezultatelor și a gradului de realizare a obiectivelor individuale, la nivel de centre de gestiune și la nivel de firmă
- controlul prin „excepții" devine o coordonată majoră a acestui sistem de management
- bugetul – ca machetă a tabloului de bord – cuprinde informații referitoare la gradul de realizare a obiectivelor centrului de gestiune și firmei, cauzele unor abateri.

Principalele **avantaje** ale implementării și utilizării combinate a acestor sisteme manageriale se referă la:

- asigură delimitarea și dimensionarea mult mai riguroasă a obiectivelor la nivel de componente procesuale și structurale;
- permit o structurare judicioasă a autorității pe niveluri ierarhice;
- precizează mult mai clar rolul și locul fiecărei componente procesuale și structurale, în realizarea obiectivelor, în economia firmei;

- permit promovarea unui sistem flexibil de cointeresare materială, axat pe gradul de realizare a obiectivelor şi gradul de participare a salariaţilor la realizarea acestora;
- asigură determinarea unor costuri reale, exacte la nivel de centru de gestiune şi, implicit, la nivel de produse, prin atenuarea sau eliminarea unor improvizaţii din dimensionarea acestora, prin apelarea unor criterii de repartizare a cheltuielilor indirecte mult mai apropiate de locul şi cauza apariţiei acestor categorii de cheltuieli;
- creează o nouă stare de spirit, o nouă atitudine faţă de muncă, de implicare în realizarea obiectivelor;
- asigură o armonizare a diverselor categorii de interese economice ale unor stakeholders interni (manageri, acţionari, sindicate) şi, pe această bază, o impulsionare a participării acestora la realizarea obiectivelor.

În categoria **limitelor**, semnalăm:
- dificultatea modificării mentalităţii şi comportamentelor personalului, de care depind rezultatele economice ale organizaţiei
- eforturile apreciabile pe care le implică folosirea lor în versiune manuală
- dificultatea stabilirii de obiective individuale pentru toate categoriile de posturi, în special pentru posturile ocupate de personalul tehnic, economic, administrativ.

4.6. Implicaţiile managementului pe baza centrelor de profit asupra componentelor (subsistemelor) manageriale

4.6.1. Implicaţiile managementului pe baza centrelor de profit asupra componentei metodologice a managementului

* Revitalizarea unor metode şi tehnici manageriale.

Practic, în contextul promovării şi utilizării managementului pe baza centrelor de profit, pot fi utilizate multe alte instrumente manageriale: diagnosticarea, delegarea, şedinţa, tabloul de bord, managementul prin excepţii, managementul prin proiecte.

* Apelarea unei game variate de instrumente manageriale.

Managementul pe baza centrelor de profit, managementul prin bugete şi sistemul cost-oră – producţie (SCOP) capătă noi valenţe în situaţia utilizării lor corelative, sistemice, comparativ cu folosirea de sine-stătătoare marcată de unele disfuncţionalităţi.

* Reconsiderarea dimensiunii metodologice a managementului.

Fără o metodologie adecvată, promovarea și utilizarea acestui sistem complex și sofisticat de management ar fi ineficace. MCP generează reproiectarea decizională, informațională și organizatorică a managementului după metodologii riguroase, ce scientizează tot mai mult prestația.

4.6.2. Influențele managementului pe baza centrelor de profit asupra componentei decizionale

* Modificări în tipologia deciziilor adoptate.

Crește ponderea deciziilor strategice și tactice, a deciziilor de grup, a deciziilor incerte și de risc, consecință firească a descentralizării manageriale și economice, a asumării de noi responsabilități la nivel de centru de gestiune și manager.

* Modificări în mentalitatea și comportamentul decidenților.

Constituirea și funcționarea centrelor de gestiune întăresc munca în echipă; comportamentul managerilor este orientat spre performanțe spre crearea și întreținerea unui climat propice manifestării potențialului subordonaților.

* Modificări favorabile în calitatea deciziilor adoptate.

Toți parametrii calitativi ai deciziilor se îmbunătățesc dar mai ales gradul de fundamentare științifică, consecință a reproiectării sistemului informațional și al promovării de metode decizionale moderne.

* Diversificarea instrumentarului decizional.

Modificările în tipologia deciziilor solicită metode și tehnici decizionale cât mai variate, adaptate situațiilor decizionale în care se înscriu problemele ce urmează a fi rezolvate: metoda ELECTRE, metoda utilității globale, arborele decizional, tehnicile optimistă, pesimistă, optimalității, proporționalității, minimizării regretelor etc.

* Descentralizarea managerială în interiorul firmei.

Descentralizarea managerială conduce la amplificarea autonomiei decizionale a centrelor de gestiune, la nivelul cărora se produce excelența operațională.

* Modificări în mecanismele de fundamentare și adoptare a deciziilor.

Ponderea crescută a deciziilor strategice și tactice reclamă derularea unor procese decizionale axate pe o metodologie riguroasă, a cărei respectare conduce la decizii de calitate.

4.6.3. Influențele managementului pe baza centrelor de profit asupra componentei informaționale

* Modificări în tipologia informației.

Crește ponderea informațiilor intermediare și finale, valorificabile în procese decizionale strategico-tactice, a informațiilor audio-vizuale etc.

* Îmbunătățirea calității informațiilor

Deciziile referitoare la realizarea obiectivelor cer informații de calitate (mai ales oportune, reale, dinamice și adaptate principalilor beneficiari).

* Redimensionarea circuitelor și fluxurilor informaționale.

Traseele informaționale vor fi redimensionate în funcție de repoziționarea decidenților, de tipul deciziilor adoptate și, implicit, de instrumentarul managerial utilizat.

* Raționalizarea situațiilor informaționale

Documentele (situațiile informaționale) vor avea un conținut îmbunătățit sau vor apare noi documente, cu valențe informaționale noi.

* Informatizarea proceselor de management și execuție

MCP oferă posibilitatea amplificării gradului de informatizare a proceselor de muncă, în special a celor de management (vezi fundamentarea și adoptarea deciziilor folosind tabloul de bord).

4.6.4. Implicațiile managementului pe baza centrelor de profit asupra componentei organizatorice a managementului

* Organizarea procesuală
* Mobilitate procesuală ridicată, „dictată" de modificarea obiectivelor (de la cele fundamentale, până la obiectivele individuale)
* Promovarea unor procese de muncă orientate spre obținerea de valoare pentru clienți și valoare pentru acționari
* Mutarea centrului de greutate din punct de vedere procesual pe atribuțiile centrelor de gestiune și sarcinile posturilor (a se vedea îmbogățirea și lîrgirea posturilor)

* Organizarea structurală
* Asigurarea unei flexibilități structural-organizatorice ridicate, generate de mobilitatea procesuală ți schimbările din sistemul de obiective
* Externalizarea unor activități prestatoare de servicii în interiorul firmei

* Promovarea unor tipuri de structuri organizatorice mult mai adaptate proceselor de muncă reproiectate (matriceale, divizionale etc.)
* Transformarea documentelor organizatorice (ROF, fişe de post ş.a.) în veritabile instrumente manageriale

4.7. Implicaţii asupra performanţelor manageriale

Subrapoartele precedente, destinate abordării influienţelor promovării şi utilizării managementului pe baza centrelor de profit asupra funcţiilor manageriale şi componentelor subsistemului de management (decizională, informaţională, organizatorică) se constituie în tot atâtea surse informaţionale importante pentru evidenţierea impactului acestui complex şi sofisticat instrument asupra performanţelor manageriale.

Tabelul de mai jos redă, în sinteză, astfel de implicaţii:

Managementul pe baza centrelor de profit-performanţe manageriale generale

Tabelul nr. 4.8.

Nr. crt.	Performanţe manageriale generale	Impactul managementului pe baza centrelor de profit
0	1	2
1.	Performanţe metodologico-manageriale	• Contribuie decisiv la amplificarea caracterului ştiinţific al managementului exercitat la toate „palierele" sale, managementul pe baza centrelor de profit fiind de departe cel mai complex şi sofisticat sistem de management • Contribuie la scientizarea managementului şi prin instrumentarul managerial oferit pentru operaţionalizarea metodologică a acestuia (managementul prin excepţii, tabloul de bord, diagnosticarea, delegarea, şedinţa ş. a.) • Impune o abordare riguroasă, „disciplinată" a conducerii şi gestiunii la nivel de firmă şi centre de cheltuieli/profit prin metodologia pe care o parcurg promovarea şi utilizarea sa. • Facilitează exercitarea proceselor de management şi a funcţiilor acestora de o manieră eficientă şi eficace (numărul şi ponderea instrumentelor manageriale utilizate în exercitarea fiecărei funcţii a managementului cresc considerabil)
2.	Performanţe decizionale	• Creşte gradul de soluţionare decizională a problemelor cu care se confruntă firma şi centrele sale de gestiune, în principal la eşaloanele mediu

BCU ASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

0	1	2
		şi inferior. Acest lucru este posibil mai ales datorită descentralizării manageriale şi deplasării centrului de greutate spre managerii subdiviziunilor organizatorice cu statut de centre de gestiune. Intensitatea decizională urcă spre 100% în eşaloanele mediu si inferior, acolo unde se produce substanţa economică.
		• În mod similar, sporeşte gradul de aplicare a deciziilor adoptate, interesul managerilor centrelor de gestiune (şi nu numai) fiind acela de a obţine efectiv performanţe
3.	Performanţe informaţional-manageriale	• Descentralizarea managerială şi, implicit, amplificarea autonomiei decizionale a centrelor de gestiune permit o mai bună satisfacere a nevoilor informaţionale ale managerilor situaţi în cele trei eşaloane organizatorice. Aceasta deoarece devine obligatorie folosirea tabloului de bord şi/sau a managementului prin excepţii. • Concomitent, executanţii intră rapid în posesia informaţiilor necesare pentru iniţierea de acţiuni solicitate de aplicarea deciziilor şi, mai mult decât atât, aceştia vor insista pe furnizarea de informaţii relevante care să permită realizarea obiectivelor, funcţie de care vor fi plătiţi.
4.	Performanţe organizatorice generale	• Semnalăm, în primul rând, o defalcare reală, efectivă a obiectivelor fundamentale în obiective derivate, specifice şi individuale, situaţie ce permite atât o descentralizare managerială veritabilă, cât şi o disciplinare a muncii managerilor şi executanţilor. • În al doilea rând, devin nu numai necesare, ci şi posibile, o delimitare si o dimensionare adecvate ale componentelor procesuale implicate nemijlocit in realizarea diverselor tipuri de obiective. • Componentele structurale – în principal posturi şi compartimente – se delimitează şi dimensionează numai în funcţie de procesele de muncă necesare realizării obiectivelor, grupate în sarcini, atribuţii, activităţi şi funcţiuni. • În sfârşit, promovarea şi utilizarea managementului pe baza centrelor de profit permit o dimensionare corectă a personalului ce urmează a „dota" posturile de management şi execuţie precum şi asigurarea unei corespondenţe adecvate între autoritatea oficială (a posturilor) şi autoritatea personală (a ocupanţilor acestora)

În mod similar se manifestă influiența managementului pe baza centrelor de profit asupra **performanțelor manageriale specifice.** Ilustrăm astfel de influiențe prin intermediul tabelului de mai jos.

Managementul pe baza centrelor de profit – performanțe manageriale specifice

Tabelul nr. 4.9.

Nr. crt.	Performanțe manageriale generale	Impactul managementului pe baza centrelor de profit
0	1	2
1.	Performanțe metodologico-manageriale	• Instrumentarul managerial folosit – managementul pe baza centrelor de profit și instrumentele manageriale utilizate, în anumite etape și faze ale operaționalizării acestuia – sunt de calitate în sensul că: - folosirea lor este mai mult decât oportună, este și necesară - toate au la bază metodologii riguroase, a căror respectare permite obținerea de rezultate favorabile. - atât managementul pe baza centrelor de profit, cât și sistemele, metodele și tehnicile de management recomandate în contextul acestuia, contribuie nemijlocit la exercitarea fie a proceselor de management, fie a unei (unor) funcții ale acestora • Metodologia de promovare și utilizare a managementului pe baza centrelor de profit este riguroasă, judicios structurată în etape și faze, capabile să faciliteze realizarea obiectivelor în măsura în care este respectată. O asemenea metodologie este ușor de integrat în metodologia de reproiectare a componentei metodologice a managementului.
2.	Performanțe decizionale	• Calitatea deciziilor adoptate este asigurată de utilizarea efectivă a managementului pe baza centrelor de profit, în sensul că, descentralizarea managerială și economică reclamă decizii fundamentate, oportune, „împuternicite", integrate în ansamblul deciziilor microeconomice și complete (fondate corespunzător). În caz contrar, realizarea diverselor categorii de obiective este pusă sub semnul întrebării

Continuare – Tabelul nr. 4.9.

0	1	2
		• Mecanismele decizionale ce permit fundamentarea, adoptarea şi aplicarea deciziilor sunt, de asemenea, riguroase, pentru că fiecare tip de decizie solicitat de realizarea obiectivelor recomându-se procese sau acte decizionale la rândul lor riguroase din punct de vedere metodologic. • Se asigură o corespondenţă normală între cerinţele decizionale ale fiecărei funcţii sau funcţiuni/activităţi/ atribuţii/sarcini şi deciziile adoptate. • Sincronizarea dintre autoritatea oficială (a posturilor) şi autoritatea personală (a titularilor de posturi) devine o realitate • Se produc schimbări profunde în tipologia deciziilor adoptate în sensul unei corelări mai bune între situaţiile (problemele) decizionale şi natura intervenţiilor decizionale ale managerilor din cel trei eşantioane organizatorice.
3.	Performanţe informaţional-manageriale	• Se asigură o calitate ridicată a informaţiilor vehiculate în sistemul de management, mai ales în ceea ce priveşte realismul, multilateralitatea şi oportunitatea acestora • Traseele informaţionale sunt judicios-conturate, ceea ce permite transmiterea în timp real a informaţiilor referitoare la realizările obţinute în domeniile conduse. • Procedurile informaţionale solicitate de utilizarea managementului pe baza centrelor de profit sunt judicioase, adaptabile tratării informatice a informaţiilor • Managementul pe baza centrelor de profit oferă şanse reale de informatizare completă a mecanismelor de funcţionare solicitate de utilizarea sa
4.	Performanţe organizatorice	• Componentele procesuale – funcţiuni, activităţi, atribuţii, sarcini – sunt delimitate şi delimitate si dimensionate riguros, funcţie de tipul obiectivelor la a căror realizare participă. Aceasta este unul din atuurile managementului pe baza centrelor de profit. • Componentele structurale – posturi, funcţii, ponderi ierarhice, niveluri ierarhice, compartimente relaţii organizatorice – sunt delimitate şi

Continuare – Tabelul nr. 4.9.

0	1	2
		dimensionate funcţie de procesele de muncă reclamate de realizarea obiectivelor. Ca atare, sunt create, din start, condiţii adecvate pentru o organizare structurală corespunzatoare. • Managementul pe baza centrelor de profit solicită personal competent la nivelul posturilor de management şi execuţie, în special în cadrul centrelor de gestiune unde se produce substanţa economică veritabilă. • Firmele care apelează la managementul pe baza centrelor de profit au un număr mai redus de niveluri ierarhice şi o corespondenţă mai bună a managerilor aflaţi pe acelaşi nivel ierarhic. • Gradul de specializare a posturilor este mai redus, situaţie ce conduce la eliminarea sau atenuarea „efectului de siloz", specific structurilor organizatorice ierarhic-funcţionale. • Documentele organizatorice – în principal fişele de post – devin veritabile instrumente manageriale; de aici si necesitatea promovării unor modele noi, care să evidenţieze gradul ridicat de mobilitate, de flexibilizare a structurii organizatorice • Gradul ridicat de autonomizare a centrelor de gestiune, ce poate determina externalizarea unora din acestea (organizate procesual sau structural), în condiţiile în care outsorcingul reprezintă o soluţie de eficientizare

4.8. Implicaţii asupra performanţelor economice

Performanţele manageriale generate de utilizarea managementului pe baza centrelor de profit „provoacă", aşa cum am mai precizat, performanţe economice la nivel de firmă si subdiviziuni organizatorice ale acesteia. Este indiscutabil faptul că acest complex şi sofisticat instrument managerial cu impact nemijlocit asupra proceselor şi sistemului de management, asigură obţinerea unor rezultate deosebite vis-à-vis de obiectivele asumate, dar şi de situaţia în care un asemenea instrument nu ar fi folosit.

❖ Primul şi cel mai „afectat" indicator economic – considerat de noi şi indicator de performanţă – este **costul de producţie unitar (pe produs) şi total.** Dacă pe ansamblu costurile nu se modifică, la

nivel de produs/servicii acestea au noi dimensiuni, date de sistemul cost-oră-producție (SCOP), care apelează la mecanisme de fundamentare și determinare total diferite de cele practicate de metoda pe comenzi sau alte metode clasice de calculație. Justețea costurilor unitare permite o determinare realistă a **profitului unitar** și, implicit, a rentabilității fiecărui produs/serviciu.

Cunoașterea costurilor și profiturilor unitare poate fundamenta decizii de îmbunătățire a strcturii sortimentale, în sensul amplificării producției produselor rentabile, în situația în care, evident, acestea au o piață de vânzare sigură. Astfel, firma poate fi rentabilizată, gradul de înnoire a producției poate fi amplificat, iar centrele de gestiune pot să se manifeste plenar în ceea ce privește propria lor eficientizare.

- Un alt indicator de performanță influiențat decisiv de utilizarea managementului pe baza centrelor de profit este **productivitatea muncii.** Conducerea centrelor de gestiune ca de altfel, și conducerea firmei au interesul unei dimensionări realiste a necesarului de posturi, funcție de obiectivele asumate, volumul si complexitatea proceselor de muncă necesare pentru realizarea lor. Necesarul de posturi, determinat riguros, reclamă un anumit număr de salariați, astfel dimensionat încât să satisfacă cerințele impuse de funcționarea eficientă și eficace a posturilor. Plusurile de productivitate, generate de fundamentarea riguroasă a necesarului de personal, precum și de posibilele creșteri de venituri (cifra de afaceri), sunt evidente.
- Înființarea și funcționarea centrelor de gestiune (de cheltuieli și de profit) permit identificarea, determinarea și urmărirea unor obiective și rezultate economice la nivelul acestora ne referim, în primul rând, la **profitul** asumat și realizat de fiecare centru de gestiune, precum și la alți indicatori de performanță economică – costuri, ratele rentabilității, productivitatea muncii, cifra de afaceri (acolo unde este posibil) ș.a.m.d.
- Descentralizarea ecnomică și managerială, coroborată cu amplificarea autonomiei decizionale și operaționale a centrelor de gestiune sunt tot atâtea premise ale colaborării unor norme și normative realiste și, implicit, ale unor prestații manageriale performante la acest nivel. Apariția **costului unei ore de funcționare** ca nou indicator de performanță reprezintă un motiv în plus pentru intensificarea competiției între centrele de gestiune, în interiorul firmei. Concomitent, - COF-ul este și un important parametru de determinare a costurilor și de evidențiere a abaterilor față de costurile normale.

Figura următoare este edificatoare în privința performanțelor economice influențate decisiv de managementul pe baza centrelor de profit.

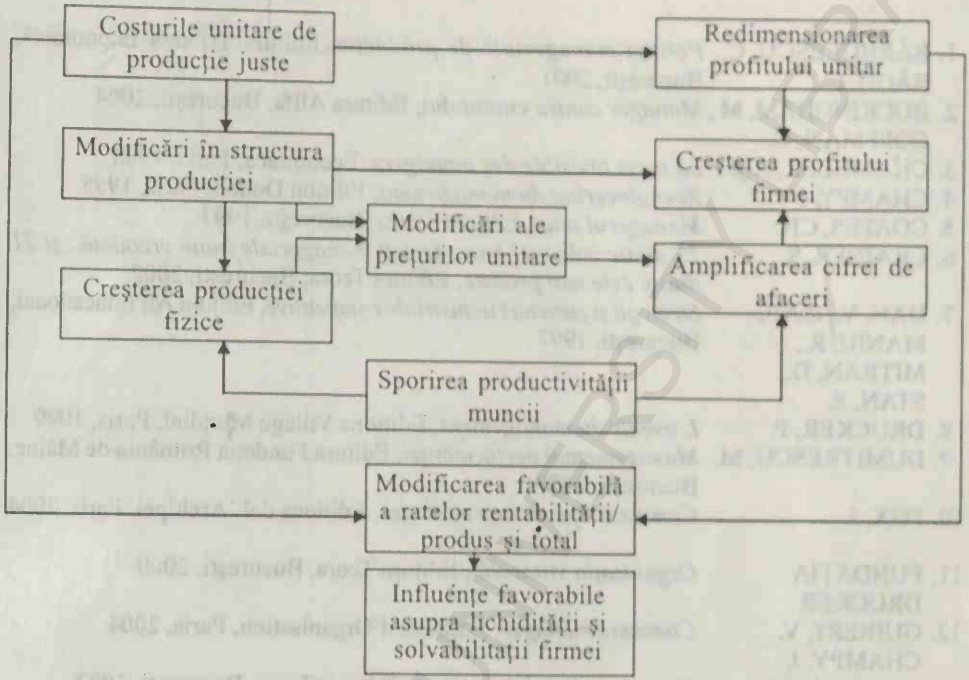


Fig. nr. 4.12. *Principalele influențe ale managementului pe baza centrelor de profit asupra performanțelor economice*

18.005

BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

1. BĂRBULESCU, C., BÂGU, C. *Politici manageriale de producţie*, Editura Tribuna Economică, Bucureşti, 2001
2. BUCKINGHAM, M., COFFMAN, C. *Manager contra curentului*, Editura Allfa, Bucureşti, 2004
3. CHAMBLER, A.jr. *La main invisible des managers*, Economica, Paris, 1988
4. CHAMPY, J *Reengineering du management*, Edition Dunod, Paris, 1995
5. COATES, CH. *Managerul total*, Editura Teora, Bucureşti, 1997
6. CRAINER, S. *75 dintre cele mai bune decizii manageriale luate vreodată...şi 21 dintre cele mai proaste*, Editura Teora, Bucureşti, 2002
7. DAN, V., ISAIC-MANIU, R., MITRAN, D., STAN, E. *Strategii şi structuri industriale competitive*, Editura All Educational, Bucureşti, 1997
8. DRUCKER, P. *L'avenir du management*, Editions Village Mondial, Paris, 1999
9. DUMITRESCU, M. *Managementul performanţei*, Editura Fundaţia România de Mâine, Bucureşti, 1999
10. FOX, J. *Comment être un bon manager*, Editions deL'Archipel, Paris, 2004
11. FUNDAŢIA DRUCKER *Organizaţia viitorului*, Editura Teora, Bucureşti, 2000
12. GUIBERT, V. CHAMPY, J. *Comment manager*, Editions d'Organisation, Paris, 2004
13. HAMMER, M., *Reengineeringul companiei*, Editura Teora, Bucureşti, 1997
14. HANEŞ, M. *Managementul strategic al întreprinderii şi provocările tranziţiei*, Editura All-Beck, Bucureşti, 2000
15. MANOLESCU, A. *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, Bucureşti, 2004
16. MINTZBERG, H. *Le management. Voyage au centre des organisations*, Editions d'Organisation, Paris, 2004
17. NICOLESCU, O., VERBONCU, I. *Fundamentele managementului organizaţiei*, Editura Tribuna Economică, Bucureşti, 2001
18. NICOLESCU, O., VERBONCU, I. *Metodologii manageriale*, Editura Tribuna Economică, Bucureşti, 2001
19. NICOLESCU, O., PLUMB, I., PRICOP, M., VASILESCU, I., VERBONCU, I. *Abordări moderne în managementul şi economia organizaţiei*, vol. 1-4, Editura Tribuna Economică, Bucureşti, 2003
20. NICOLESCU, O (coord.) *Managerii şi managementul resurselor umane*, Editura Economică, Bucureşti, 2004
21. NOYE, D. *Manager les performances*, INSEP CONSULTING, Editures Paris, 2002
22. PLUVINAGE, E. *Le management en gestions*, Editions Alban, Paris, 2004
23. THIÉTART, R. A. *La strategie d'entreprise*, Ediscience International, Paris, 1997
24. VERBONCU, I. *Manageri & management*, Editura Economică, Bucureşti, 2000
25. VERBONCU, I., POPA, I. *Diagnosticarea firmei*, Editura Tehnică, Bucureşti, 2001
26. VERBONCU, I. *Ştim să conducem?*, Editura Economică, Bucureşti, 2005

B.C.U. „M. EMINESCU" IAŞI

BCUIAS/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

ION VERBONCU este profesor universitar, doctor în management la facultatea de Management din Academia de Studii Economice Bucureşti. Absolvent al facultăţii de Economia industriei, construcţiilor şi transporturilor (1976) şi-a consacrat viaţa învăţământului economic superior şi cercetării în domeniul managementului organizaţiei.

Este autor sau coautor la peste 25 de cărţi de management precum: Management (1995), Managementul pe baza centrelor de profit (1998), Cum conducem? (1999), Manageri & management (2000), Tabloul de bord (2001), Diagnosticarea firmei (2001), Fundamentele managementului organizaţiei (2001), Metodologii manageriale (2001), Abordari moderne în managementul şi economia organizaţiei (2003), Ştim să conducem? (2005).

A elaborat numeroase studii de reproiectare managerială destinate firmelor româneşti.

Laureat al Premiului Academiei Române (1997), al premiului „Meritul publicistic" (Tribuna Economică, 2001) şi al Premiului N. Georgescu Roegen (ASE 2001-2004).

MICHAEL ZALMAN este inginer, absolvent al Facultăţii de Mecanică, Politehnică Bucureşti (1952) şi al cursului „organizarea producţiei şi a muncii" (CEPECA 1969).

În cei 46 de ani de activitate în întreprinderi din construcţia de maşini, a îndeplinit diverse funcţii, preponderenţa fiind de şef de compartiment (tehnologic, producţie, organizare), de consultant tehnico-economic şi consilier pentru strategii de firmă, fiind apreciat ca un specialist în domeniul managementului.

A participat activ la elaborarea de studii de proiectare/reproiectare managerială cu aplicabilitate microeconomică, fiindu-i recunoscute meritele în ceea ce priveşte profunzimea analizelor şi eficienţa soluţiilor propuse.

ISBN 973-7787-91-9

9 789737 787910